

Larissa Zanettin

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO MULTICRITÉRIO PARA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius
Andrade de Lima

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Zanettin, Larissa

Construção de um modelo multicritério para avaliação de desempenho : um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte / Larissa Zanettin ; orientador, Marcus Vinicius Andrade de Lima - Florianópolis, SC, 2013.
179 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Avaliação de Desempenho Organizacional. 3. Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista MCDA - C. 4. Pequenas Empresas. I. Lima, Marcus Vinicius Andrade de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Larissa Zanettin

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO MULTICRITÉRIO PARA
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de
“Mestre em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração**

Florianópolis, 1º de março de 2013.

Prof.^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Marcus Vinicius Andrade
de Lima, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof.^a Gabriela Gonçalves
Silveira Fiates, Dr.^a
Universidade Federal de Santa
Catarina

Prof. Maurício Andrade de
Lima, Dr.
Universidade do Sul de Santa
Catarina

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Universidade Federal de Santa
Catarina

Aos meus pais que acompanharam todos os meus passos, me apoiando incondicionalmente; e com carinho e amor conduziram minha educação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por minha vida, pela oportunidade de conviver com pessoas maravilhosas, e pela força que me deu para a realização deste trabalho.

Gostaria de agradecer aos meus pais e minha irmã pelo apoio que me deram durante a realização deste estudo, sem eles seria muito difícil vencer essa fase de minha vida.

Agradeço ao professor Dr. Marcus Vinicius Andrade de Lima, pela dedicação na orientação deste trabalho, aos professores que fizeram parte da banca examinadora, pela atenção e contribuições ao estudo, e a todos os professores que participaram de alguma forma de minha formação, contribuindo para meu aprendizado.

Registro também o meu agradecimento ao sócio-gerente, da empresa objeto de estudo, por ter aberto as portas da empresa para a realização deste trabalho, bem como a contribuição com a pesquisa.

Agradeço aos meus colegas, que demonstraram total apoio nas horas mais difíceis durante o desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte deste período especial de minha vida e peço desculpas àquelas que não foram citadas nestes poucos parágrafos, mas estas podem ter certeza de que tem a minha gratidão.

“A mente que se abre a uma nova
idéia jamais voltará ao seu tamanho
original”.

(Albert Einstein)

RESUMO

A competitividade de mercado faz com que as empresas busquem maneiras de mensurar e avaliar o seu desempenho, e considerem diversos elementos neste processo. Portanto, este trabalho de pesquisa busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como conjugar medidas financeiras e não-financeiras para avaliar o desempenho organizacional em empresas de pequeno porte? Sendo assim, o objetivo do trabalho é construir um modelo multicritério, para avaliar o desempenho de uma empresa de pequeno porte. O estudo caracteriza-se como um estudo de caso, e faz uso de entrevista e de análise de documentos internos como estratégia de coleta de dados. Para tanto, este trabalho se propôs a utilizar uma metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), que permitiu operacionalizar o objetivo aqui proposto, uma vez que é capaz de identificar os elementos a serem avaliados, mensurar esses elementos, integrar essas avaliações individuais e gerar ações de aperfeiçoamento para aqueles elementos que apresentam um desempenho aquém do esperado. Como resultado o trabalho apresenta: o modelo de avaliação de desempenho elaborado para a empresa, onde foi possível identificar 52 indicadores que representam o desempenho da empresa pesquisada. Além disso, identificaram-se três grandes áreas que respondem pelo desempenho da empresa: financeiro, recursos humanos e mercado. O método proposto permitiu que o gestor agregasse maior conhecimento sobre o problema, tornando-se confiante na sua decisão final.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional; Empresas de Pequeno Porte; Indicadores; Metodologia MCDA-C.

ABSTRACT

The competitiveness of the market makes the companies look for ways to measure and evaluate their performance, considering several elements in this process. Therefore, this research work aims to answer the following research question: How to combine financial and non-financial measurements to assess organizational performance in small size companies? Thus, the objective is to build a multicriteria model to evaluate the performance of a small business. The study is characterized as a case study and makes use of interviews and analysis of internal documents as a strategy for data collection. Therefore, this study aimed to use a multicriteria methodology of support to constructivist decision (MCDA-C), which enabled to operationalize the objective proposed here, since it is able to identify the elements to be evaluated, measuring these elements, integrating these individual assessments and generate improvement actions for those elements that are performing below expectations. As a result the study presents: the performance evaluation model elaborated for the company, where it was possible to identify 52 indicators that represent the performance of the studied company. Furthermore, it was identified three main areas that account for the performance of the company: financial area, human resources and market. The proposed method provided a greater knowledge about the problem to the manager, allowing him a more confident decision-making.

Keywords: Evaluation of Organizational Performance; Small Size Companies; Indicators; MCDA-C Methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Subsistemas de Atores.....	40
Figura 2 - Delineamento de pesquisa.....	66
Figura 3 - Fases do processo de apoio à decisão.....	69
Figura 4 - Proposta metodológica operacional.....	73
Figura 5 - Grandes áreas de preocupação	81
Figura 6 - Áreas de preocupação.....	82
Figura 7 - Mapa cognitivo "Capital de Giro"	83
Figura 8 - Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs)	84
Figura 9 - Estrutura hierárquica "Resultado"	85
Figura 10 - Estrutura hierárquica "Capital de Giro"	86
Figura 11 - Escala <i>macbeth</i> e função de valor "Estoques"	88
Figura 12 - Taxas de substituição "Marketing"	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes do modelo de análise de empresas	47
Quadro 2 - Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura.....	52
Quadro 3 - Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho	53
Quadro 4 - Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho	54
Quadro 5 - Porte da empresa por número de empregados	58
Quadro 6 - Porte da empresa com base no faturamento	58
Quadro 7 - Atores envolvidos direta ou indiretamente com o problema	77
Quadro 8 - Exemplos de elementos primários de avaliação.....	79
Quadro 9 - Exemplos de conceitos orientados à ação	80
Quadro 10 - Descritor “Estoques”	87
Quadro 11 - Matriz de Roberts – Marketing	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxas de substituição em % - Financeiro	90
Tabela 2 - Taxas de substituição em % - Recursos Humanos	91
Tabela 3 - Taxas de substituição em % - Mercado.....	92
Tabela 4 - Contribuição em % para a avaliação global - Financeiro.....	93
Tabela 5 - Contribuição em % para a avaliação global - Recursos Humanos	94
Tabela 6 - Contribuição em % para a avaliação global - Mercado.....	95
Tabela 7 - Avaliação <i>Status Quo</i>	96
Tabela 8 - Estratégias para melhorar o desempenho da empresa	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho
ADO – Avaliação de Desempenho Organizacional
BSC – *Balanced Scorecard*
EPAs – Elementos Primários de Avaliação
MCDA-C – Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
PVE – Ponto de Vista Elementar
PVF – Ponto de Vista Fundamental

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	28
1.2 OBJETIVOS.....	31
1.2.1 Objetivo Geral	31
1.2.2 Objetivos Específicos	31
1.3 JUSTIFICATIVA.....	31
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	35
2.1 TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS	35
2.1.1 Atores do Processo Decisório.....	38
2.2 APOIO À DECISÃO.....	40
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	42
2.3.1 Aspectos Tangíveis e Intangíveis	49
2.3.2 Principais Ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional	51
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	55
2.5 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	57
3. METODOLOGIA	61
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	61
3.2 UNIVERSO DE ESTUDO E COLETA DE DADOS.....	66
3.3 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO A DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)	68
3.3.1 Procedimentos para construção do modelo	69
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO.....	75
4.1.1 Contexto do problema	76
4.1.2 Identificação dos Atores	77
4.1.3 Rótulo do Problema.....	78
4.1.4 Elementos Primários de Avaliação.....	78
4.1.5 Construção dos Conceitos	79
4.1.6 Áreas de Preocupação	80
4.1.7 Mapas Cognitivos.....	82
4.1.8 Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs) e Ponto de Vistas Elementares	84
4.1.9 Construção dos Descritores	86

4.2 FASE DE AVALIAÇÃO.....	87
4.2.1 Função de Valor	87
4.2.2 Taxas de Substituição.....	89
4.2.3 Avaliação Global.....	93
4.2.4 Status Quo	96
4.2.5 Perfil de Impacto	101
4.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES	103
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS EM RELAÇÃO À LITERATURA	106
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICES.....	121
APÊNDICE A – Elementos Primários de Avaliação (EPAs)	121
APÊNDICE B – Conceitos orientados à ação.....	123
APÊNDICE C – Mapas Cognitivos e Clusters	129
APÊNDICE D – Estrutura Hierárquica.....	134
APÊNDICE E – Descritores, Escala Macbeth e Função de Valor	139
APÊNDICE F – Taxas de Substituição.....	155

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo busca-se tomar decisões mais rápidas, corretas e abrangentes. Entretanto as organizações, freqüentemente, encontram-se diante de problemas sérios de decisão, pois os problemas são muito amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas. Por isso, entende-se que o processo de decisão de uma empresa seja estruturado e resolvido de modo formal, consistente e transparente (SHIMIZU, 2006; GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

Shimizu (2006) afirma que o primeiro passo no processo de decisão é a formulação do problema. A formulação adequada facilita a eficiência e eficácia nos resultados.

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2006) a maioria das proposições de ajuste do modelo de tomada de decisão à realidade convergiu para a estruturação de um conjunto de indicadores que forneçam informações sobre a situação presente das empresas, bem como indicadores capazes de controlar e monitorar a implementação das estratégias.

O comportamento dos gestores organizacionais passou a ter caráter decisivo no posicionamento competitivo, isso porque a capacidade da organização em aprender formas de enfrentar as mudanças constantes passou a ser um dos principais diferenciais competitivos. A capacidade de decisão dos gestores passou a ser ponderada no desempenho operacional e a maximização dos lucros continuou sendo o principal objetivo da organização, porém se tornou imperativo estruturar em um processo decisório apoiado em indicadores

quantitativos e qualitativos de gestão (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização é indispensável à realização da Avaliação de Desempenho Organizacional. Esse é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos, por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos de um determinado contexto (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

A tarefa de estruturar um conjunto de indicadores é, por si só, uma tarefa complexa, independentemente da área em que se pretende trabalhar, pois avaliar significa atribuir valor em sentido qualitativo ou mesmo quantitativo (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

O ato de medir, segundo Schmidt, Santos e Martins (2006), obedece a um processo lógico, que se inicia com a necessidade de medir, passa pela escolha do indicador, pelo estabelecimento de padrões de comparação, pela comparação dos resultados obtidos com os respectivos padrões, pelas conclusões, culminando com a etapa de tomada de decisão.

Segundo Dutra (2003, p.169),

(a) a MCDA tem como objetivo central possibilitar, aos indivíduos envolvidos em um processo decisório, aumentar seu grau de *conformidade* e *entendimento* entre a evolução de um processo de tomada de decisão, na presença dos *sistemas de*

valor e dos objetivos dos próprios (pontos de vista); (b) a metodologia inclui o papel do facilitador no processo de ajuda à decisão; e, (c) sua preocupação central é encontrar a solução de melhor compromisso segundo a sua percepção e valores.

Sendo assim, Dutra (2003) afirma que a atividade de apoio à decisão se faz fundamentalmente presente em todas as etapas do processo decisório.

Diversas ferramentas se propõem a avaliar o desempenho organizacional, entre elas, destacam-se: *Performance Measurement Matrix* (Keegan *et al.*, 1989); *Performance Pyramid System* (Lynch e Cross, 1991); *Performance Measurement System for Service Industries* (Fitzgerald *et al.*, 1991); *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992, 1996); *Integrated Performance Measurement System* (Bititci *et al.*, 1997); *Performance Prism* (Neely *et al.*, 2002); *Organizational Performance Measurement* (Chennell *et al.*, 2000) e *Integrated Performance Measurement for Small Firms* (Laitinen, 1996, 2002). Estas metodologias têm suas vantagens, entretanto apresentam algumas desvantagens, principalmente, falhas no processo de avaliação (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

Durante as duas últimas décadas, tem havido uma crítica crescente dos sistemas de medição de desempenho tradicionais. Críticos afirmam que as medidas tradicionais de desempenho financeiro não fornecem informações abrangentes sobre mudanças em áreas de importância estratégica, pois só mostram os efeitos de decisões passadas. É por isso, que a utilização de sistemas de medição de desempenho integrados são importantes, pois incorporam medidas de desempenho financeiro e não financeiro. Utilizadas em harmonia, estas

medidas vão proporcionar uma melhor compreensão do negócio como um todo (SOBOTA; PELJHAN, 2012).

Os principais indicadores do desempenho das empresas já não se limitam mais apenas aos dados financeiros. A qualidade, satisfação dos clientes, inovação, participação de mercado etc., refletem a situação econômica e as perspectivas de crescimento da empresa melhor do que o lucro dos relatórios financeiros. (ECCLES, 2000).

Kaplan e Norton (2000) afirmam que os gerentes não querem escolher entre os indicadores financeiros e operacionais. Eles percebem que nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio. Por isso, os executivos almejam um conjunto equilibrado de indicadores que lhes permita visualizar a empresa sob várias perspectivas ao mesmo tempo.

Eccles (2000) afirma que todas as empresas terão seus próprios indicadores-chave e processos diferenciados, ou seja, para realizar a avaliação de desempenho organizacional, levam-se em consideração as particularidades de cada organização. Essa necessidade acontece, pois cada empresa tem as suas estratégias e metas.

Sendo assim, a pesquisa realizada buscou unir questões objetivas e subjetivas por meio de um modelo para avaliar o desempenho de uma empresa, de pequeno porte, utilizando a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Buscando assim, responder ao problema de pesquisa deste trabalho:

Como conjugar medidas financeiras e não-financeiras para avaliar o desempenho organizacional em empresas de pequeno porte?

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Construir um modelo multicritério, para avaliar o desempenho de uma empresa de pequeno porte.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a definição do objetivo geral é possível relacionar os objetivos específicos, que são:

- a) Identificar, juntamente com o decisor, os aspectos que demonstram o desempenho da empresa e estruturá-los como indicadores numéricos;
- b) Definir a contribuição de cada indicador para a avaliação global da empresa;
- c) Avaliar o perfil de desempenho da empresa, conforme o modelo construído;
- d) Propor melhorias para a gestão do desempenho da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

As ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional desempenham um papel importante no apoio gerencial em Pequenas e

Médias empresas (PMEs), pois possibilitam um crescimento sustentável. Elas não são uma realidade apenas das grandes empresas (BIAZZO; BERNARDI, 2003; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

As Pequenas e Médias Empresas podem implementar modelos de gestão baseados em suas necessidades particulares, e não nas chamadas “boas práticas” que têm sua origem principalmente em grandes organizações. Isso, principalmente, porque as PMEs têm características e necessidades de sistemas de gestão que as diferenciam das grandes organizações (JARVIS *et al.*, 2000; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

Apesar das principais ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional apresentarem suas vantagens e conseguirem atender a alguns aspectos do novo contexto decisório, as ferramentas apresentam desvantagens em não conseguir atender simultaneamente os requisitos em relação à identificação, organização, mensuração e integração dos critérios, bem como à geração de ações de aperfeiçoamento (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

A vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas, mesmo esta sendo tratada, frequentemente, empiricamente como rentabilidade superior simplesmente, desprezando as demais implicações para o desempenho das empresas (BRITO; BRITO, 2012)

Neste mesmo sentido, apesar da pouca importância dada pelas empresas aos aspectos intangíveis, há necessidade de medir e gerenciar não somente as variáveis tangíveis, mas também as intangíveis relacionadas à atuação da empresa no mercado. Assim, surge a necessidade da construção de um modelo de Avaliação de Desempenho

Organizacional que consiga atender a esses requisitos (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

Mesmo a Avaliação de Desempenho Organizacional sendo objeto de vários estudos, principalmente a partir de 1980; poucos estudos empíricos foram realizados tendo como alvo as Pequenas e Médias Empresas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Tendo em vista que as ferramentas de avaliação de desempenho, encontradas na literatura, são focadas principalmente para grandes empresas e não contemplam totalmente as necessidades da gestão das empresas de pequeno porte, este trabalho se justifica em dois eixos: primeiramente, a contribuição prática ao tema de Avaliação de Desempenho Organizacional e também a contribuição à metodologia MCDA-C.

Em função da contribuição teórica e prática, o trabalho torna-se relevante, pois pretende contribuir com a Avaliação de Desempenho Organizacional, com o uso de uma metodologia que permita uma visão diferenciada em relação às ferramentas encontradas na literatura.

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista, que será utilizada na pesquisa, se diferencia das demais ferramentas, pois busca levar em consideração as percepções dos decisores, suas convicções e valores individuais, em um determinado contexto decisório, de tal forma que permita a construção de uma ferramenta, na qual se baseiam as decisões em favor do que se acredita ser o mais adequado para a situação específica (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010; ROY, 1990).

O presente trabalho está organizado em cinco seções. Além desta seção introdutória, o trabalho apresenta, na seção 2, o referencial

teórico. A seção 3 apresenta a metodologia da pesquisa. Na seção 4, apresentam-se os resultados e na seção 5, as considerações finais. Por fim, encontram-se as referências utilizadas neste trabalho e os apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais temas que orientam a pesquisa, são eles: tomada de decisão; atores do processo decisório; apoio à decisão; avaliação de desempenho; aspectos tangíveis e intangíveis; principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional; empresas de pequeno porte no Brasil; e avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas.

2.1 TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS

A gestão empresarial caracteriza-se como o processo de decisões que organizam e controlam as ações de indivíduos ou grupo de pessoas, que realizam atividades que lhes são determinadas em uma organização. Além disso, de forma ampla, a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelas pessoas da organização e o uso de todos os outros recursos da empresa, para alcançar os objetivos planejados (PADULA, 2002; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Reed (1998) afirma que a tomada de decisão organizacional apóia-se em uma análise racional das opções disponíveis, com base em conhecimento qualificado e orientado pelo aparato legal estabelecido.

Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para sua solução, sendo assim, concentrar-se no problema certo possibilita direcionar todo o processo corretamente (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

O processo decisório envolve as pressões imediatas sobre o tomador de decisões, a análise do tipo de problema e de suas dimensões básicas, a busca de soluções alternativas e o exame de suas consequências, e a escolha final (KATZ; KANH *apud* HALL, 1984).

A tomada de decisão busca minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que comparativamente o decisor julgue que houve ganho entre o estado da natureza em que se encontrava e o estado em que irá encontrar-se, depois de implementada a decisão (GOMES, GOMES, ALMEIDA, 2002).

Uma organização freqüentemente se encontra diante de problemas sérios de decisão, pois os problemas são muito amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas. Por isso, recomenda-se que o processo de decisão de uma empresa seja estruturado e resolvido de modo formal, consistente e transparente (SHIMIZU, 2006).

O processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é quase sempre caótico e complexo; com exceção dos problemas de rotina, bem conhecidos e com estrutura de opções bem definida. Caótico, pois os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema de decisão. Complexo, porque a incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão, as quais freqüentemente utilizam julgamentos subjetivos (SHIMIZU, 2006).

Tomar decisões complexas é uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e

freqüentemente seus impactos não podem ser identificados corretamente (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

Gomes, Gomes e Almeida (2002), afirmam que problemas cuja resolução implica uma tomada de decisão complexa, geralmente, possuem pelo menos algumas das seguintes características: os critérios de resolução do problema são pelo menos dois e conflitam entre si; tanto os critérios como as alternativas de solução não são claramente definidos; os critérios e as alternativas podem estar interligados, de tal forma que um critério parece refletir parcialmente outro critério; a solução do problema depende de um conjunto de pessoas, cada uma das quais tem seu próprio ponto de vista, muitas vezes conflitante com os demais; as restrições do problema não são bem definidas; alguns dos critérios são quantificáveis, ao passo que outros só o são por meio de julgamentos de valor efetuados sobre uma escala; a escala para dado critério pode ser cardinal, verbal, ordinal ou razões, dependendo dos dados disponíveis e da própria natureza dos critérios; várias outras complicações podem surgir num problema real de tomada de decisão, mas esses sete aspectos anteriores caracterizam a complexidade de tal problema. Em geral, problemas dessa natureza são considerados mal estruturados.

Shimizu (2006) afirma que o primeiro passo no processo de decisão é a formulação do problema, visto que uma formulação inadequada, pode definir o problema errado e levar a um resultado que reduz a eficiência e a eficácia. Além disso, um problema de decisão com múltiplos critérios e múltiplos objetivos introduz grandes dificuldades em relação a problemas de objetivos únicos.

Segundo Bazerman (2004), as seis etapas que devem ser seguidas em um processo “racional” de tomada de decisão são: (1) definir o problema; (2) identificar os critérios; (3) ponderar os critérios; (4) gerar alternativas; (5) classificar cada alternativa segundo cada critério; e (6) identificar a solução ótima.

Bazerman (2004), apresenta cinco estratégias para tomar melhores decisões: (1) adquirir experiência e conhecimento técnico; (2) reduzir o viés do seu julgamento; (3) adotar o ponto de vista do agente externo; (4) usar modelos lineares; e (5) ajustar previsões intuitivas.

Neste contexto, as pessoas vêm-se obrigadas a tomar decisões, ora usando parâmetros quantitativos, ora usando parâmetros de mensuração qualitativa, com forte característica subjetiva. Os parâmetros quantitativos, geralmente, são de mensuração mais fácil que os parâmetros qualitativos. Entretanto, a tomada de decisão, usando parâmetros quantitativos e qualitativos, é utilizada por grupos empresariais, pequenas e médias empresas, por governos, militares etc. (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

Visando um melhor entendimento deste tema, no próximo tópico apresentam-se os atores do processo decisório.

2.1.1 Atores do Processo Decisório

As decisões, raramente, são tomadas por indivíduos isolados; geralmente, elas são produto de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência, ou seja, os atores do processo decisório. Eles, por sua vez, têm interesses relevantes e diversos na decisão e irão intervir diretamente para afetá-la, através dos sistemas de

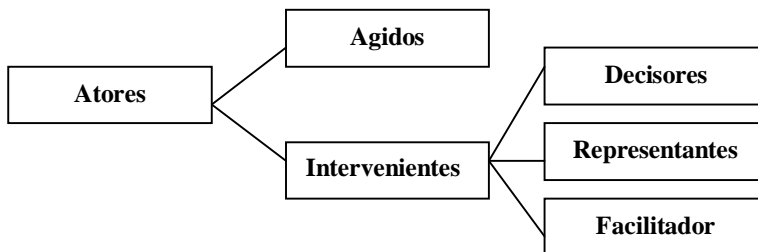
valores que possuem. Além disso, precisam ser considerados, também, aqueles indivíduos e grupos de influência que não participam ativamente da decisão, mas que são afetados por suas consequências (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Podem-se distinguir os atores em dois grupos: (1) os intervenientes, que são aqueles que por ações intencionais participam diretamente do processo decisório com o objetivo de nele fazer prevalecer seus sistemas de valores, ou seja, os que efetivamente “sentam à mesa no processo decisório”; e (2) os agidos, que são aqueles atores que sofrem de forma passiva as consequências (boas ou más) da implementação da decisão tomada; entretanto, participam indiretamente do processo, pois podem exercer pressões sobre os intervenientes.

Já, entre os intervenientes, podem-se distinguir três tipos de atores: (1) os decisores; são aqueles a quem foi formalmente ou moralmente delegado o poder de decisão; (2) os representantes, são aqueles incumbidos pelo decisor para representá-lo no processo de apoio à decisão e; o facilitador, cuja função é facilitar e apoiar o processo de tomada de decisão por meio de ferramentas construídas com tal finalidade (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Para melhor visualização dos tipos de atores envolvidos no processo decisório apresenta-se a seguir a figura 1, que representa o subsistema de atores.

Figura 1 - Subsistemas de Atores



Fonte: Adaptado de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001).

Depois de abordar os temas tomada de decisão e atores do processo decisório, no próximo tópico apresenta-se o tema apoio à decisão.

2.2 APOIO À DECISÃO

Visando auxiliar à decisão, há métodos multicritério ou multiobjetivos, que não se atentam apenas à representação multidimensional dos problemas, mas, também, incorporam uma série de características bem definidas quanto a sua metodologia, como, por exemplo: a análise do processo de decisão ao qual essa metodologia é aplicada, sempre com o objetivo de identificar informações / regiões críticas; melhor compreensão das dimensões do problema; a possibilidade de se terem diferentes formulações válidas para o problema; a aceitação de que, em problemas complexos, nem sempre as situações devem forçosamente encaixar-se dentro de um perfeito formalismo e, em particular, que estruturas que representem apenas parcialmente a comparabilidade entre as alternativas possam ser relevantes ao processo de auxílio à decisão; o uso de representações

explícitas de uma estrutura de preferências, em vez de representações numéricas definidas artificialmente, pode muitas vezes ser mais apropriado a um problema de tomada de decisão (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002).

Lima (2003) define um processo de apoio à decisão como um sistema aberto do qual são componentes os atores, com seus valores e objetivos, e ações com suas características. Para Roy (1993) é uma atividade em que o facilitador, de forma científica, ajuda a obter elementos que respondam a questões levantadas pelos decisores, ou seja, o facilitador é ator interveniente, pois é convidado a apoiar a tomada de decisão.

Segundo Lima (2003) o facilitador deve fornecer condições favoráveis para que os decisores atinjam dois objetivos: aumentar a coerência do desenvolvimento do processo decisório e observar os sistemas de valores dos decisores.

A atividade do facilitador tem como objetivo fornecer as informações sobre as questões que surgem durante todo o estado de desenvolvimento do processo decisório. Principalmente, orientar o decisor com relação àquelas que mais atendem às suas expectativas e apoiá-lo para que este tome decisões conscientes e fundamentadas (LIMA, 2003).

Dutra (2003, p. 170) afirma que a atividade de apoio à decisão:

se faz fundamentalmente presente em todas as etapas do processo decisório. Na fase de estruturação, esta atividade se insere no processo visando a ‘construção’ de uma estrutura consensualmente aceita pelos atores. Verifica-se, então, que ela não procura modelar uma realidade preexistente, muito pelo contrário. Na fase de

avaliação, a atividade de apoio, seguindo uma conduta de interação e aprendizagem, sendo, consequentemente, construtivista, desenvolve um modelo no qual as ações potenciais serão avaliadas. Verifica-se, então, que a atividade de apoio não procura seguir um caminho normativo, nem buscar pela solução ótima. Na fase de recomendação, esta atividade procura fornecer subsídios, aos decisores, através de algumas ferramentas, para que estes tenham condições de analisar qual a estratégia mais adequada a ser adotada em cada cenário específico.

A atividade de apoio à decisão não vem por substituir a tomada de decisão em si; ambas são atitudes diferentes e fundamentais. O apoio à decisão, desempenhado pelo facilitador, não pode ser visto como uma atitude restrita ao favorecimento do entendimento do problema, esta atitude necessita identificar alguns aspectos: (a) a identificação do conjunto de ações potenciais; (b) a construção dos critérios; e, (c) a modelação das preferências. Sendo assim, a atividade de apoio à decisão tem como objetivo fornecer as informações sobre as questões que vão surgindo, orientar o decisor, em meio às questões, com àquelas que mais atendem às suas expectativas e apoiá-lo, para que este tome decisões mais informadas, fundamentadas e claras, em um determinado problema. Já a tomada de decisão, cumpre enfatizar que é, exclusivamente ao decisor, que compete escolher e decidir. Assim, a tomada de decisão se reveste de uma enorme subjetividade, por ser avaliada segundo juízos de valor do decisor (DUTRA, 2003).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A Avaliação de Desempenho Organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos, por

meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos de um determinado contexto, julgados relevantes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Os executivos, de uma ampla variedade de setores, repensam como mensurar o desempenho de suas empresas. Eles perceberam que as novas estratégias e a nova realidade competitiva exigem novos sistemas de mensuração. Estão envolvidos na definição e no desenvolvimento desses sistemas para as respectivas empresas (ECCLES, 2000).

Os principais indicadores do desempenho das empresas já não se limitam mais apenas aos dados financeiros. A qualidade, satisfação dos clientes, inovação, participação de mercado etc., refletem a situação econômica e as perspectivas de crescimento da empresa melhor do que o lucro dos relatórios financeiros. A dependência da contabilidade para antever o futuro da empresa deixa a organização desesperadamente atolada no passado (ECCLES, 2000).

Muitos gerentes receiam que os números financeiros baseados no lucro são mais adequados para a mensuração dos efeitos das decisões de ontem do que para a projeção do desempenho de amanhã. Durante a década de 1980, muitos executivos presenciaram a deterioração dos poderosos indicadores financeiros de suas empresas, em decorrência de declínios não-percebidos na qualidade dos produtos e serviços ou no nível de satisfação dos clientes (ECCLES, 2000).

Simons e Dávila (2000) afirmam que os índices financeiros clássicos para a mensuração do desempenho – retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o ativo e retorno sobre as vendas, etc.

– têm sua utilidade. Mas nenhum se destina especificamente a refletir a qualidade do trabalho da empresa na implantação da estratégia.

Os executivos sabem que os sistemas de mensuração de suas organizações exercem forte influência sobre o comportamento dos gerentes e dos empregados. Eles compreendem que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação (atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade). Os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar (KAPLAN e NORTON, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (2000), os gerentes não querem escolher entre os indicadores financeiros e operacionais. Eles percebem que nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio. Por isso, os executivos almejam um conjunto equilibrado de indicadores que lhes permita visualizar a empresa sob várias perspectivas ao mesmo tempo.

Meyer (2000) chama a atenção para o fato de que o projeto de qualquer sistema de mensuração do desempenho deve refletir os pressupostos operacionais básicos da respectiva organização. Se a organização muda e o sistema de mensuração permanece inalterado, este último será, na melhor das hipóteses, ineficaz.

As novas tecnologias e os bancos de dados mais sofisticados tornaram possível a mudança para sistemas não-financeiros de mensuração do desempenho. Contudo, o que é mensurado merece atenção, sobretudo quando as recompensas estão vinculadas aos indicadores. O mero enxerto de novos indicadores nos velhos sistemas

de avaliação do desempenho ou a simples realização de ajustes superficiais nos incentivos vigentes produz poucos resultados (ECCLES, 2000).

Os gerentes, em quantidades crescentes, estão reformulando os sistemas de mensuração do desempenho da empresa, para acompanhar critérios não-financeiros e reforçar novas estratégias competitivas. Nesse sentido, segundo Eccles (2000), cinco atividades são essenciais: o desenvolvimento da arquitetura de informação; a implementação de tecnologias de suporte à arquitetura; o alinhamento de bônus e outros incentivos com o novo sistema; e a utilização de recursos externos e desenho de processos internos para garantir a ocorrência das quatro outras atividades.

O processo de conduzir a Avaliação de Desempenho Organizacional requer que a mesma atenda aos seis paradigmas abaixo: ser construído em forma personalizada, para representar os valores e preferências de seus gestores; reconhecer que os gestores não têm claros seus objetivos, o processo utilizado deve reconhecer essas limitações de conhecimento e ajudar aos gestores a construir seu entendimento, segundo seus valores e preferências; os objetivos contidos no modelo de avaliação de desempenho são fruto não só dos valores e preferências individuais do gestor, mas também de como este é influenciado pelo contexto onde opera; a construção do modelo de avaliação de desempenho requer a participação contínua do gestor, para assegurar a construção de seu conhecimento sobre o problema e ter legitimidade; para dar fundamentação e validade às mensurações realizadas, estas necessitam atender aos requisitos da Teoria da Mensuração; o modelo deve, em cada uma de suas etapas de construção e uso, ter o

reconhecimento do gestor, quanto à legitimidade do conhecimento construído e sua representação no modelo explícito, assim como garantir que todos os instrumentos utilizados tenham reconhecimento científico (ENSSLIN *et al.*, *apud* BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

Uma avaliação de desempenho organizacional, válida e legítima, deve investigar, segundo Igarashi et al. (2008 *apud* Bortoluzzi; Ensslin; Ensslin, 2010): o que vai ser avaliado, ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a sua cultura, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos; como proceder à avaliação, ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado; e como conduzir ao gerenciamento interno, com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento, promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Oliveira (2004) afirma que a importância de um processo adequado de análise de empresas está correlacionada com duas questões básicas: (a) saber trabalhar com um processo estruturado, em que todos os aspectos importantes são analisados de forma completa e interligada; (b) o processo deve ter todos os seus componentes ou partes perfeitamente interligadas.

Oliveira (2004) cita ainda as tendências e evolução do processo de análise de empresas, podendo-se considerar duas questões básicas: (a) as avaliações de empresas deixarão de se concentrar apenas nos aspectos econômicos - financeiros, para terem uma abordagem muito mais ampla, enfocando, também, questões estratégicas e outras questões

operacionais; (b) os modelos de análise de empresas serão, cada vez mais, estruturados e lógicos.

Verifica-se que o modelo de análise de empresas tem oito componentes ou partes, conforme quadro 1, sendo cinco no contexto estratégico e três no contexto operacional (OLIVEIRA, 2004).

Quadro 1 - Componentes do modelo de análise de empresas

Os oito componentes do modelo de análise de empresas são:
a) Análise do mercado, considerando: sua segmentação estruturada; sua interação com os produtos e serviços atuais e potenciais; o nível de participação atual projetada; o estágio do ciclo de vida dos produtos e serviços que estão ou poderão estar nos segmentos deste mercado; e a evolução e as tendências dos segmentos deste mercado.
b) Análise da tecnologia, considerando: a tecnologia inerente aos produtos e serviços oferecidos; a tecnologia alocada nos processos de consolidação destes produtos e serviços; e a intensidade e a velocidade da evolução tecnológica que deverão afetar os produtos e os serviços oferecidos nos segmentos de mercado que sejam atuais ou potenciais.
c) Análise do <i>goodwill</i> , considerando: a significância do <i>goodwill</i> ; os fatores de influência do mesmo; e a interação do <i>goodwill</i> com os outros ativos da empresa avaliada.
d) Análise da vantagem competitiva, considerando: identificação da vantagem competitiva que o mercado quer comprar; identificação das vantagens competitivas que os concorrentes apresentam em seus produtos e serviços; identificação da vantagem competitiva que a empresa pretende consolidar; e identificação dos fatores críticos de sucesso para que a vantagem competitiva seja real, sustentada e duradoura.
e) Análise e estabelecimento das estratégias, considerando: que sejam inovadoras e diferenciadas; que, efetivamente, consolidem a atratividade do negócio; que utilizem, em seu delineamento, as modernas técnicas estratégicas existentes; e que considerem, em seu delineamento, as modernas técnicas de cenários existentes.
f) Análise e consolidação de forte modelo de gestão, considerando: a estruturação dos processos de planejamento, principalmente o estratégico, mas não esquecendo os planejamentos táticos e operacionais; a forma como a empresa deve estruturar,

organizacionalmente, os seus diversos recursos; o processo diretivo e decisório ideais para a empresa; e a estruturação geral do processo de avaliação de resultados e dos indicadores de desempenho.

g) Análise da logística e de outros processos, considerando: a estruturação geral dos processos básicos da empresa avaliada; e a estruturação geral de indicadores de desempenho das atividades e dos resultados dos processos.

h) Estabelecimento e análise dos indicadores econômico-financeiros, considerando: estabelecimento dos indicadores econômico-financeiros mais representativos; identificação dos fatores de influência dos indicadores econômico-financeiros; e análise interativa entre os indicadores econômico-financeiros.

Fonte: Oliveira (2004)

Os quatros condicionantes do modelo de avaliação de empresas, citados por Oliveira (2004), são: a situação dos fatores externos ou não controláveis pela empresa; a sinergia entre os produtos e serviços oferecidos nos segmentos de mercado; a qualidade das negociações realizadas no processo de avaliação de empresas; capacitação profissional da equipe de trabalho.

Resumindo, o modelo é amplo e interagente, entre as suas partes, bem como entre os diversos instrumentos administrativos existentes ou a existir na empresa. Os componentes ou partes do referido modelo são a análise do mercado, a tecnologia, o *goodwill*, a vantagem competitiva e as estratégias, que representam o nível estratégico do modelo, bem como o modelo de gestão, a logística e os indicadores econômico-financeiros, que representam o nível operacional do referido modelo. Já, os condicionantes do modelo são os fatores externos ou não controláveis, a sinergia, as negociações e a capacitação profissional (OLIVEIRA, 2004).

A importância e a dificuldade de mensuração e avaliação do desempenho de uma organização são fortalecidas por Kaplan e Norton (1997, p. 21) quando afirmam que "medir é importante: o que não é medido não é gerenciado". Por isso, segundo os mesmos autores, a mensuração eficaz deve ser parte integrante do processo gerencial.

Neste contexto, Eccles (2000) afirma que todas as empresas terão seus próprios indicadores-chave e processos diferenciados para a implementação da mudança. Entretanto, sua efetivação sempre exigirá preparação cuidadosa, perseverança e convicção de que a mudança é de fato necessária.

2.3.1 Aspectos Tangíveis e Intangíveis

Segundo Wilk (2006, p.27), os “recursos tangíveis são todos aqueles que podem ser efetivamente observados e medidos, ou seja, possuem uma natureza física e/ou mensurável”. Ex: recursos financeiros, os equipamentos, os imóveis e instalações, as terras, entre outros.

Já, os “ativos intangíveis são recursos não-materiais controlados pela empresa, que têm probabilidade de trazer benefícios futuros ao negócio. Esses ativos não estão refletidos nas demonstrações financeiras, mas se transformam em benefícios quando estão associados a alguma atividade ou ação da companhia” (WILK, 2006, p.27). São exemplos de ativos intangíveis: patentes de produtos; patentes de processos industriais; marcas de fábrica (Grife); marca registrada (Razão Social); *softwares*; desenhos industriais; direitos autorais; contratos de

transferência (Cessão de Tecnologia); franquias; *Goodwill* econômico etc. (SANTOS, 2005, pg. 179).

Tendo em vista que as empresas em todo o mundo se transformam para a competição baseada na informação, a capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos (KAPLAN; NORTON, 2000). Isto leva a crer, que é cada vez mais presente a contribuição dos ativos intangíveis para a formação do resultado da empresa (LIMA, 2003).

Lima (2003) afirma que quando as empresas investem em ativos intangíveis, incorrem em custos de curto prazo visando à geração de maiores fluxos de caixa futuros. Entretanto, a maioria dos gastos não é reconhecida como investimento na contabilidade das empresas. É lançado como custo operacional que, conseqüentemente, reduz o lucro e o pagamento do imposto de renda.

Neste sentido, as empresas devem identificar e qualificar os seus recursos intangíveis. Para isso, requer uma nova abordagem de controle gerencial, por meio da utilização de indicadores não financeiros (BARBOSA; GOMES, 2002).

Há a necessidade de se utilizarem indicadores não financeiros nos sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional, pois é um fator decisivo na obtenção de vantagem competitiva. Isso levou as empresas a buscarem formas de melhor avaliar esses aspectos e apresentar aos gestores (PACE; BASSO; SILVA, 2003; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

Entretanto, mesmo os aspectos intangíveis ganhando espaço no controle gerencial, a Avaliação de Desempenho Organizacional não deve deixar de considerar, também, os aspectos tangíveis.

2.3.2 Principais Ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional

Na literatura há várias ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), no quadro 2, apresentam-se as principais, os autores e uma breve descrição de cada uma dela.

Quadro 2 - Principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas na literatura

Ferramenta	Autor	Descrição
<i>Performance Measurement Matrix</i>	(Keegan <i>et al.</i> , 1989)	Ajuda a empresa a definir seus objetivos estratégicos e traduz esses objetivos em medidas de desempenho.
<i>Performance Pyramid System</i>	(Lynch e Cross, 1991)	Pirâmide construída em quatro níveis que mostra as ligações entre a estratégia organizacional com os objetivos operacionais.
<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	(Fitzgerald <i>et al.</i> , 1991)	Centrado em seis dimensões que buscam ligar os sistemas de AD com a estratégia e competitividade.
<i>Balanced Scorecard</i>	(Kaplan e Norton, 1992, 1996)	É baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Tem como principal foco ligar a estratégia às atividades operacionais.
<i>Integrated Performance Measurement System</i>	(Bititci <i>et al.</i> , 1997)	Destaca dois principais aspectos da medição de desempenho: integração das diversas áreas de negócios e a implantação das políticas e estratégias. Baseia-se em quatro níveis: corporativo; unidades de negócios; atividades; e processos.
<i>Performance Prism</i>	(Neely <i>et al.</i> , 2002)	Objetiva medir o desempenho de toda a empresa. Cada face do modelo prisma corresponde a uma área de análise: a satisfação dos interessados; estratégias; os processos; capacidade; e contribuição dos interessados.
<i>Organizacional Performance Measurement (OPM)</i>	(Chennell <i>et al.</i> , 2000)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas e está baseado em três princípios: alinhamento estratégico; processos; e envolvimento de todos os níveis organizacionais.
<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>	(Laitinen, 1996, 2002)	Foco nas Pequenas e Médias Empresas. É baseado em sete dimensões, suas internas (financeiro e competitividade) e cinco externas (custos, fatores de produção, atividades, produtos e receitas).

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2010.

Essas ferramentas apresentam características particulares e procuram, na visão de cada autor, avaliar o desempenho organizacional (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

Nos quadros 3 e 4 apresenta-se uma análise das ferramentas em relação aos elementos que são considerados na Avaliação do Desempenho Organizacional. O quadro 3 compara quatro ferramentas.

Quadro 3 - Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho

Elementos de AD	<i>Performance Measurement Matrix</i>	<i>Performance Pyramid System</i>	<i>Performance Measurement System for Service Industries</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
Alinhamento Estratégico	•	•	•	•
Desenvolvimento da Estratégia		•	•	•
Foco nos <i>Stakeholders</i>				
Medidas Financeiras e Não-financeiras	•	•	•	•
Adaptabilidade dinâmica			•	
Orientado por processo		○		○
Profundidade / detalhamento	•	•	•	•
Abrangência		•	•	•
Relacionamento de causa e efeito		•	•	•
Clareza e simplicidade	•			

• Atende integralmente

○ Atende parcialmente

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2010.

O quadro 4 apresenta-se mais quatro ferramentas.

Quadro 4 - Análise das ferramentas em relação aos elementos de avaliação de desempenho

Elementos de AD	<i>Integrated Performance Measurement System</i>	<i>Performance Prism</i>	<i>Organizational Performance Measurement (OPM)</i>	<i>Integrated Performance Measurement for Small Firms</i>
Alinhamento Estratégico	○	○	○	
Desenvolvimento da Estratégia	●	●		
Foco nos <i>Stakeholders</i>	●	●	●	
Medidas Financeiras e Não-financeiras	●	●	●	●
Adaptabilidade dinâmica	●	●		
Orientado por processo	●	●	●	●
Profundidade / detalhamento	●	●	●	○
Abrangência	●	●	●	
Relacionamento de causa e efeito	○	●		●
Clareza e simplicidade	○	●		●

● Atende integralmente

○ Atende parcialmente

Fonte: Adaptado de Garengo, Biazzo e Bititci, 2005; Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin, 2010.

Analisando-se os quadros 3 e 4, pode-se perceber que nenhuma das oito ferramentas abrange todos os elementos que devem ser considerados na Avaliação de Desempenho Organizacional. Entretanto, a que mais contempla os elementos é a ferramenta *Performance Prism*.

Pode-se concluir com isso, que todas as ferramentas de Avaliação de Desempenho Organizacional apresentadas têm as suas vantagens, entretanto, apresentam falhas no processo de avaliação, não abrangendo 100% dos elementos que devem ser considerados.

As premissas da Metodologia multicritério de apoio a decisão – construtivista MCDA-C, ferramenta proposta para esse trabalho,

sumariamente, são: (a) consenso com relação ao fato de que, nos problemas decisórios, existem múltiplos critérios; (b) consenso com relação ao fato de que, em substituição à noção de melhor solução, propõem-se à busca por uma solução que melhor se enquadre nas necessidades do decisor e no contexto decisional como um todo (DUTRA, 2003).

Segundo Dutra (2003), outros diferenciais relevantes da MCDA – C são: (a) possibilidade de abordar diferentes tipos de informações, sejam elas quantitativas, qualitativas, verbais ou não verbais; (b) a possibilidade de capturar e apresentar os objetivos dos decisores; (c) a possibilidade de permitir aos decisores refletir sobre seus objetivos, prioridades e preferências; (d) a possibilidade de desenvolver um conjunto de condições e meios para informar as decisões, em função do que o decisor considera ser o mais adequado.

No próximo tópico, é apresentada a avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Mesmo a Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) sendo objeto de vários estudos, principalmente a partir de 1980; poucos estudos empíricos foram realizados tendo como alvo as Pequenas e Médias Empresas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Entretanto, os sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional tem um papel fundamental no apoio gerencial às pequenas e médias empresas (PMEs), possibilitando dessa forma seu

crescimento sustentável (BIAZZO; BERNARDI, 2003; GARENGO; BIAZZO; BOTITCI, 2005).

Entretanto, a maioria das ferramentas sugeridas para avaliar desempenho organizacional focaliza grandes empresas e, mesmo que esses modelos fossem implantados corretamente, eles seriam insuficientes para atender às características diferenciadas que se apresentam nas pequenas e médias empresas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

As PMEs estão melhorando as suas capacidades técnicas e tecnológicas para responder às necessidades do mercado, contudo as práticas gerenciais não são formalizadas, e os gestores têm pouco entendimento sobre sua importância. Nesse sentido, os sistemas de Avaliação de Desempenho tornam-se particularmente importantes para apoiar o desenvolvimento gerencial exigido nessas empresas (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005).

Dessa forma, as práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional devem ser diferenciadas. Estudos indicam que a Avaliação de Desempenho nas PMEs não é uma prática sistematizada, e que alguns fatores dificultam a implantação de sistemas de ADO nessas empresas como: dificuldade de envolver as PMEs em projetos de ADO; implantação de partes de modelos sem considerar os impactos da não implantação completa; raramente a implantação de sistemas de ADO em PMEs tem uma visão holística; a ADO em PMEs é informal e não é baseada em um modelo definido; as PMEs não possuem recursos financeiros e humanos para implementação e acompanhamento de sistemas de ADO; falta capacidade gerencial, sistema gerencial e formalização dos processos internos e; o entendimento é errôneo por

parte dos gestores sobre a utilidade de sistemas de ADO (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005 *apud* BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2010).

Diante desse contexto, percebe-se a limitação dos métodos tradicionais de avaliação de empresas, uma vez que eles não incorporam os aspectos subjetivos do investidor. Até porque as características e especificidades das pequenas e médias empresas são justamente contrárias às exigências dos modelos tradicionais de avaliação, ou seja, os aspectos subjetivos existem em abundância e os dados quantitativos são carentes de informações precisas e transparentes. Desta forma, justifica-se a necessidade de desenvolver um processo que auxilie as decisões atrelando esses dois aspectos: as características específicas das pequenas e médias empresas e os interesses e valores do gestor (LIMA, 2003).

2.5 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

No Brasil, existem duas classificações principais de empresas: por faturamento e por número de empregados. A primeira está diretamente relacionada à questão fiscal e legal. De acordo com a legislação federal, micro e pequena empresa, também conhecida como empresa de pequeno porte, é classificada pela Lei LCP 139/2011, que instituiu o Tributo Federal Simples. Já, a segunda é, em termos gerais, a mais usada, inclusive pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, e por outras instituições de amparo a empresas de pequeno porte (LIMA, 2003).

Nos quadros 4 e 5, apresenta-se um resumo dos principais parâmetros, utilizados como ponto de referência, para a classificação das empresas no Brasil.

a) Com base no número de empregados:

Quadro 5 - Porte da empresa por número de empregados

Tipo	Número de Empregados	
	Indústria	Comércio e Serviço
Micro	1 a 19	1 a 9
Pequena	20 a 99	10 a 49
Média	100 a 499	50 a 99
Grande	Acima de 500	Acima de 100

Fonte: SEBRAE, 2012.

b) Com base no faturamento:

Quadro 6 - Porte da empresa com base no faturamento

Tipo	Receita Bruta Anual
Micro	Até R\$ 360.000,00
Pequeno Porte	de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00

Fonte: SEBRAE, 2012.

As pequenas e médias empresas contribuem para o bem-estar econômico da nação. Isso porque produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. A sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas e médias empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997). Elas oferecem contribuições excepcionais, à medida que fornecem novos empregos, introduzem inovações,

estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LIMA, 2003).

Geralmente, as teorias das organizações nascem como soluções ou respostas aos problemas surgidos nas grandes unidades empresariais. No entanto, a dimensão da organização da pequena e média empresa cria uma condição particular que a distingue das empresas de maior porte e, acredita-se ser necessário estudar um enfoque diferente para a sua gestão. As pequenas e médias empresas têm seus próprios problemas que já merecem uma teoria específica (LIMA, 2003).

Partilhando do mesmo ponto de vista, Leone (1999) afirma que as pequenas e médias empresas podem ser estudadas a partir de suas especificidades, ou seja, de suas características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte. As especificidades dessas empresas podem ser apresentadas em três vias, listadas a seguir:

(1) Especificidades organizacionais: escassez de recursos; gestão centralizada; situação extra-organizacional incontrolável (ambiente externo); fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes no mercado (dirigentes e colaboradores); estrutura simples e leve; ausência da atividade de planejamento formal; fraca especialização; estratégia intuitiva e pouco formalizada; sistema de informação simples.

(2) Especificidades decisórias: tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar.

(3) Especificidades individuais: onipotência do proprietário-dirigente; identidade entre pessoa física e pessoa jurídica; dependência diante de certos empregados; influência pessoal do proprietário-

dirigente; simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; propriedade dos capitais (patrimônio pessoal); propensão a riscos calculados.

Além disso, o mesmo autor afirma que as pequenas e médias empresas também são caracterizadas por um nível de maturidade organizacional muito baixo. Isso porque, os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. A escolha do método de planejamento depende de variáveis como estilo de direção, as capacidades dos responsáveis e a complexidade da atividade. Isto é, personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente.

O processo da tomada de decisão é baseado na experiência, no julgamento ou na intuição do gestor e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo. O sistema de valores do gestor marca, sensivelmente, as tomadas de decisões e a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do próprio negócio. O dirigente assume toda a responsabilidade e aparece como único decisor. Totalmente envolvido em seu negócio, sua direção é pessoal e efetiva, exercendo seu poder de gestão e de controle de maneira que os objetivos da empresa sejam determinados pelos seus próprios objetivos (VAN LOYE *apud* LIMA, 2003).

3. METODOLOGIA

O método é o caminho ou a maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, enquanto a metodologia são os procedimentos e as regras utilizadas por determinado método (RICHARDSON, 2008).

Este capítulo apresenta as principais escolhas metodológicas para o desenvolvimento da pesquisa e os procedimentos para a construção do modelo; e está dividido em: caracterização do estudo; universo de estudo, coleta de dados e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está classificado quanto a sua filosofia de pesquisa como construtivista, já que tomar este caminho consiste em considerar conceitos, modelos, procedimentos e resultados como chaves capazes, ou não, de abrir certos bloqueios, que os torna apropriados para organizar e desenvolver conhecimento de uma situação. Os conceitos, modelos e procedimentos são vistos como ferramentas para desenvolver o processo de comunicação na análise. A meta é construir um conjunto de “chaves” que possam abrir as portas para os atores e que permitam-lhes progredir em concordância com seus objetivos e sistemas de valor (LIMA, 2003; ROY, 1993).

As implicações da visão construtivista para o apoio à decisão se traduzem em uma aceitação da noção de que as recomendações feitas não podem ser vistas como única solução possível, mas bem fundamentada e compartilhada pelos envolvidos no processo. Sendo assim, o construtivismo pressupõe a noção de produção de

conhecimento a partir da participação dos atores no processo. Não há uma verdade a ser descoberta, mas o conhecimento é construído a partir do sistema de valor, convicções e objetivos dos envolvidos (LIMA, 2003).

Quanto à lógica de pesquisa enquadra-se principalmente na indutiva, no sentido de que o pesquisador não tem a resposta de quais variáveis devem ser usadas para avaliar o desempenho da empresa, já que estas serão construídas juntamente com os decisores, ou seja, os sócios da empresa, através de suas percepções.

O método indutivo, segundo Ruiz (2002, pg. 139), “caminha do registro de fatos singulares ou menos gerais para chegar à conclusão desdobrada ou ampliada em enunciado mais geral”. Compartilhando da mesma idéia, Richardson (2007, pg. 35) afirma “a indução é um processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, podemos chegar a proposições gerais”.

O estudo proposto neste trabalho possui um delineamento predominantemente qualitativo, pois a abordagem qualitativa de um problema, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2008).

A abordagem qualitativa é caracterizada por Minayo (2003) como uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Já, Fachin (2002, pg. 82) afirma que a pesquisa qualitativa “é caracterizada pelos seus

atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis mais também definidos descritivamente”.

Quanto aos objetivos, segundo Gil (2007), as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos, que são: exploratórias, descritivas e explicativas.

Segundo Crocco *et al* (2006), a pesquisa exploratória tem como objetivo prover maior compreensão do problema. Já, para Gil (2007) a maioria das pesquisas exploratórias assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, mesmo sendo o seu planejamento bastante flexível.

De acordo com Selltiz *et al* (*apud* Gil, 2007) as pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, objetivando torná-lo mais explícito. Seu foco está no aprimoramento de idéias ou na descoberta de intuições. Estas pesquisas geralmente envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

O principal objetivo das pesquisas descritivas é a descrição das características de determinada população ou fenômeno; ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Tem como característica mais significativa à utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2007).

Gil (2007) afirma que as pesquisas explicativas têm como principal preocupação à identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ele afirma ainda que

“esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

Considerando as classificações expostas acima, pode-se considerar que quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa de cunho descritivo, já que a estratégia de pesquisa trata-se de um estudo de caso que visa delinear um modelo multicritério, para avaliar o desempenho de uma empresa de comércio e serviços automotivos.

De acordo com Triviños (1987, p.133), “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes”. Para o autor, o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.

As unidades de análise podem ser indivíduos, grupos, organizações ou, até mesmo, artefatos sociais. Em se tratando de pesquisa qualitativa, muitos trabalhos objetivam a descrição e o principal propósito de muitos estudos científicos sociais é descrever situações e eventos (BABBIE, 1998).

Yin (*apud* GIL, 1999) assegura que o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Gil (1999) complementa afirmando que ele é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

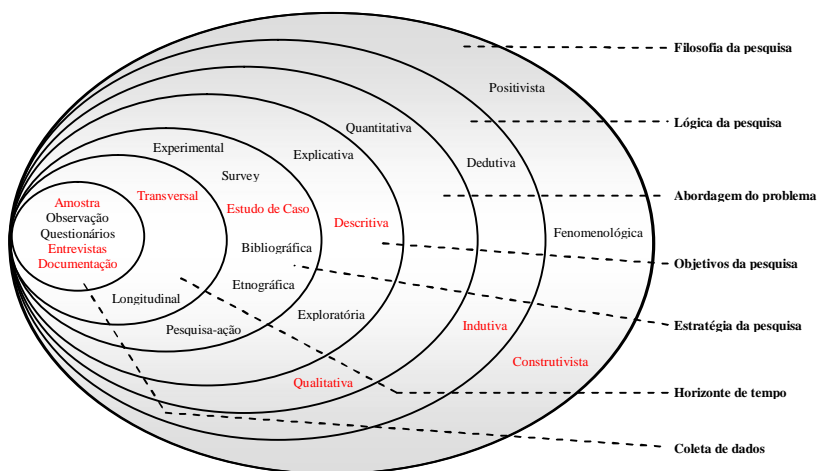
Segundo Gil (2007, p. 41), há uma crescente utilização do estudo de caso nas ciências sociais, com diferentes propósitos, tais como:

1. explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
2. preservar o caráter unitário do objeto estudado;
3. descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
4. formular hipóteses ou desenvolver teorias; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo intensivo, levando em consideração principalmente, a compreensão, de um todo, do assunto investigado. “O direcionamento deste método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completas das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos” (FACHIN, 2002, pg. 42).

Na figura 2, apresenta-se, em vermelho, o resumo do delineamento de pesquisa deste trabalho.

Figura 2 - Delineamento de pesquisa



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill, 2003, p.83.

No próximo tópico será apresentado o universo de estudo; e como foi realizada a coleta de dados para a construção do modelo de avaliação de desempenho.

3.2 UNIVERSO DE ESTUDO E COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso em uma empresa que comercializa produtos automotivos e presta serviços de consertos e instalações nos automóveis.

A seleção da organização se deu por conveniência, entretanto alguns fatores contribuíram para a escolha: trata-se de uma empresa de pequeno porte, que é maioria no Brasil; apresenta dificuldade em realizar a avaliação de desempenho por ter atividades de comércio e serviços e a pesquisadora tem livre acesso aos sócios e aos dados necessários.

Segundo Vergara (1998), os dados coletados podem ser classificados em dois tipos: dados primários e dados secundários. Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio do uso de dados primários, colhidos em campo, por meio de entrevistas; e dados secundários, por meio de pesquisa documental (ex: demonstrativos financeiros).

A pesquisa documental tem como uma das principais vantagens o fato de que os documentos constituem fonte rica e estável de dados (GIL, 2007).

Foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas com o sócio gerente da empresa, podendo assim aperfeiçoar o modelo delineado para a empresa; visando identificar as práticas da organização em relação ao tema deste estudo.

A entrevista é uma técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa para outra (RICHARDSON, 2007).

Para construção do modelo foi escolhido como instrumento de intervenção a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), pois leva em consideração características objetivas e subjetivas da empresa, além da percepção e experiência dos decisores na construção do modelo.

O próximo tópico apresenta o passo a passo da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista e como ela ajuda a alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

3.3 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO A DECISÃO CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

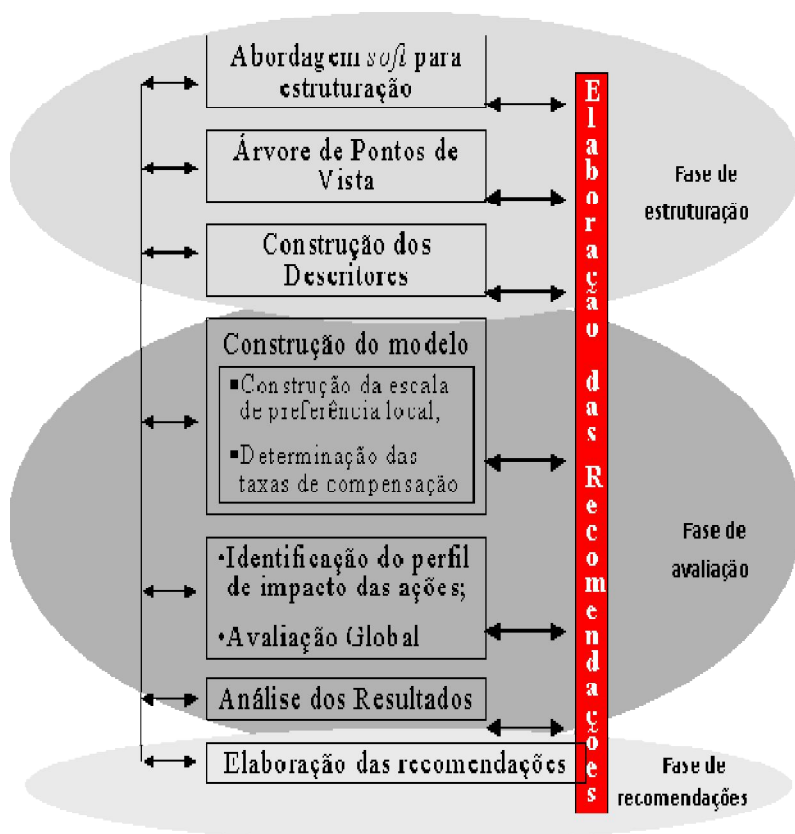
A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), escolhida como ferramenta para tratar do problema de avaliação de desempenho da área de gestão de uma empresa que comercializa produtos automotivos e também presta serviços de consertos e instalações nos automóveis, se diferencia das demais metodologias, pois busca levar em consideração as percepções dos decisores, suas convicções e valores individuais, em um determinado contexto decisório, de tal forma que permita a construção de um modelo, no qual se baseiam as decisões em favor do que se acredita ser o mais adequado para a situação específica (BORTOLUZZI, ENSSLIN e ENSSLIN, 2011; ROY, 1990).

A Metodologia MCDA-C foi utilizada em situações consideradas complexas, ou seja, situações que: envolvem incertezas sobre o caminho a seguir, os objetivos a serem alcançados, as diferentes alternativas de solução e os grupos de pessoas envolvidos; há conflitos de valores e objetivos entre os grupos interessados; existem diferentes relações de poder; são considerados múltiplos critérios na avaliação das alternativas; envolvem grande quantidade de informações, tanto qualitativas quanto quantitativas; as informações disponíveis são, usualmente, incompletas; e, exigem soluções criativas e, muitas vezes, inéditas (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

3.3.1 Procedimentos para construção do modelo

A construção do modelo foi realizada seguindo as etapas da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista; que se divide em três fases principais: a fase de estruturação; a fase de avaliação; e a fase de elaboração de recomendações; como está exposto na figura 3.

Figura 3 - Fases do processo de apoio à decisão



Fonte: Adaptado de Dutra, 1998.

Na fase de estruturação, o primeiro passo realizado foi a identificação do contexto decisório; definindo-se os atores, ou seja, aqueles que participam direta ou indiretamente, do processo de construção do modelo. Entre os atores encontram-se: o decisor; o facilitador; os intervenientes e os agidos. Na seqüência, defini-se o rótulo para o problema, ou seja, elaborar o enunciado do problema que deve conter o foco principal do trabalho, indicando o propósito a ser atingido (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Depois de definir os atores e o rótulo para o problema, é realizada a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que são as preocupações manifestadas pelos decisores, quanto ao problema em questão (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Os EPAs são transformados em conceitos, os quais identificam dois pólos – o pólo presente (pretendido) e o pólo oposto (mínimo aceitável pelos decisores). Os conceitos têm o objetivo de gerar uma melhor compreensão das preocupações, deixando claras as fronteiras entre o pretendido e o mínimo aceitável (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Depois da formulação dos conceitos, estes são agrupados em áreas de afinidades os *clusters*, sendo, posteriormente, estruturados hierarquicamente, com base em suas relações de influência. Esta estrutura hierárquica é denominada, na metodologia MCDA-C, Árvore de Pontos de Vista ou estrutura hierárquica de valores (BANA e COSTA; SILVA, 1994; KEENEY, 1992). Após a construção da árvore de pontos de vista, a próxima etapa da fase de estruturação do modelo consiste na construção dos descritores (escalas ordinais), que vão ajudar

na mensuração e na avaliação do desempenho organizacional local, em cada elemento.

Na Fase de Avaliação, primeiramente, são determinadas escalas cardinais locais, por meio da construção das funções de valor para os descritores (escalas ordinais). Para realização deste processo será utilizado o *software Macbeth-scores* (BANA e COSTA; VANSNICK; 1997). Para isso, serão definidos níveis de referência para cada descritor (BANA e COSTA; SILVA, 1994), também conhecidos como níveis-âncora (bom e neutro).

Esses níveis informam as faixas limites, no interior das quais os níveis de impacto são considerados como em nível de mercado – entre os níveis bom e neutro; como em nível comprometedor – abaixo do neutro; e, como em nível de excelência – acima do bom (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

“Pessoas fazem avaliações partindo de um valor inicial e ajustando-o até produzir uma decisão final. O valor inicial, ou “âncora”, pode ser sugerido a partir de antecedentes históricos, pela maneira como um problema é apresentado ou por informações aleatórias” (BAZERMAN, 2004, pg. 10).

Terminada a ancoragem, é importante identificar a diferença de atratividade entre os níveis da escala (perda de atratividade, percebida na passagem de um nível do descritor para outro determinado anteriormente). Para isso, utiliza-se o método do julgamento semântico, por meio de comparações par-a-par e utilizando-se o *software Macbeth-scores* (BANA e COSTA; STEWART; VANSNICK, 1995).

O método *Macbeth* (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*) propõe o uso de uma chave para

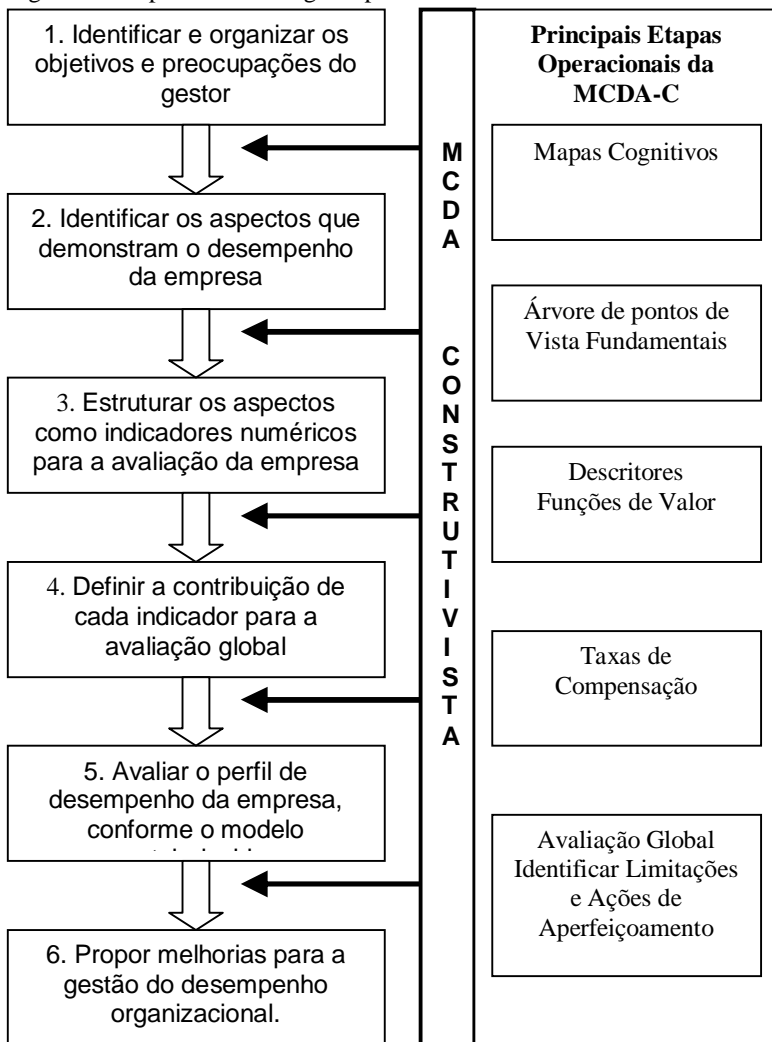
modelação cardinal das preferências. Requer do avaliador a elaboração de critérios absolutos para medir a diferença de preferência entre duas ações. A função critério construída é obtida por programação linear. O método fornece um indicador de inconsistência do conjunto de critérios formulados e sugestões facilitando a sua revisão (BANA *apud* SHIMIZU, 2006).

A etapa seguinte consiste na identificação das taxas de substituição, juntamente com os decisores, que informam a importância relativa de cada elemento, para o modelo como um todo. Após a obtenção das taxas de substituição de cada elemento (critério), pode-se transformar o valor da avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global. Com as taxas de substituição, o modelo de avaliação multicritério para a ADO da organização está concluído.

E a última fase é a de recomendações, que é realizada após a construção do modelo, visando melhorar o desempenho atual, por meio de sugestões propostas à empresa.

Na figura 4, a seguir, estão representadas as principais etapas operacionais da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista, relacionadas com as fases operacionais deste trabalho.

Figura 4 - Proposta metodológica operacional



Fonte: Autoria própria.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados, por meio da pesquisa realizada em uma pequena empresa que comercializa produtos automotivos e também presta serviços de consertos e instalações nos automóveis. A pesquisa teve como objetivo construir um modelo multicritério, para avaliar o desempenho de uma empresa de pequeno porte, utilizando como ferramenta a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

A pesquisa foi dividida considerando as três fases da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão, ou seja, a primeira fase de estruturação; a segunda fase de avaliação e a terceira fase de elaboração das recomendações.

4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO

Nesta fase da construção do modelo de avaliação de desempenho, a fase de estruturação, buscam-se identificar, primeiramente, o contexto do problema, atores envolvidos direta e indiretamente com o contexto e o rótulo do problema; a seguir, identificaram-se os elementos primários de avaliação (EPAs), e definiram-se os conceitos orientados a ação de cada um dos EPAs; depois se agrupou os conceitos por áreas de preocupação. Concluída as etapas anteriores construíram-se os mapas cognitivos que nos leva a árvore de pontos de vistas fundamentais e assim construiu-se a estrutura hierárquica de valor e os descritores. Na sequência, relataram-se cada uma destas etapas.

4.1.1 Contexto do problema

Para se entender o problema é de grande importância conhecer o contexto em que a empresa está inserida. Somente assim, é possível identificar os atores envolvidos no processo e definir o rótulo do problema.

O conhecimento do contexto foi possível por meio de entrevista com os dois sócios da empresa, em que foi possível saber a história da empresa, os produtos que comercializa, os serviços que oferece, como é realizada a gestão, como está organizada, a hierarquia, a atuação no mercado e o planejamento estratégico.

Sendo assim, a empresa objeto do estudo de caso atua no ramo de acessórios automotivos, comercializando produtos, realizando a instalação de produtos e também consertos. Está localizada na cidade de Pato Branco, no sudoeste do Paraná, é uma empresa familiar de pequeno porte constituída de dois sócios e dez funcionários.

A gestão da empresa é feita por um dos sócios, que acumula as funções do financeiro, recursos humanos, compras e comercial, enquanto o outro sócio supervisiona a oficina, ou seja, os serviços de consertos e instalações realizados na empresa.

Questionou-se também na entrevista a motivação de ambos os sócios em construir uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional. E percebeu-se que como a empresa tem atividades de comercialização e de serviços, a gestão necessita de um instrumento para apoiar as decisões, assim ambos estavam empenhados no processo.

A ferramenta de avaliação de desempenho poderá auxiliar a gestão por meio de uma estrutura formal, que integra as atividades de

comercialização, instalação e consertos, ajudando os sócios a identificar os aspectos que estão abaixo do nível desejado e necessitam de melhoria, passando até um nível melhor e contribuindo para um melhor desempenho da empresa como um todo.

4.1.2 Identificação dos Atores

Com o conhecimento do contexto em que a empresa está inserida é possível identificar os atores envolvidos direta ou indiretamente no processo de construção do modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional. Seguem, no quadro 6, os atores:

Quadro 7 - Atores envolvidos direta ou indiretamente com o problema

Decisor	Sócio gerente
Interveniente	Sócio
Facilitador	Autora do trabalho
Agidos	Colaboradores
	Clientes
	Fornecedores

Fonte: Dados da Pesquisa

O decisor é o sócio gerente da empresa, ele participou ativamente do processo de construção do modelo; o interveniente é o outro sócio da empresa; a facilitadora é a autora do trabalho; e os agidos são os colaboradores, clientes e fornecedores, que não influenciam no processo.

4.1.3 Rótulo do Problema

Conhecendo o contexto do problema e os atores envolvidos pode-se, juntamente com o decisor, definir o rótulo do problema que melhor representa as percepções dele em relação ao problema. Assim, o rótulo é:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE
UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

Com o rótulo do problema definido pode-se dar sequência a construção do modelo passando para a próxima etapa, ou seja, a identificação dos elementos primários de avaliação (EPAs).

4.1.4 Elementos Primários de Avaliação

A identificação dos elementos primários de avaliação foi feita por meio de entrevista com o sócio gerente da empresa, na qual, foi pedido a ele que identificasse as preocupações que influenciam o desempenho organizacional.

Por meio desta entrevista identificaram-se 59 elementos primários de avaliação (EPAs), no apêndice A do trabalho encontra-se a lista completa, entretanto, no quadro 7, estão listados os 15 primeiros EPAs identificados.

Quadro 8 - Exemplos de elementos primários de avaliação

Elementos Primários de Avaliação (EPAs)	
1	Liquidez
2	Lucratividade
3	Investimentos
4	Faturamento
5	Custos/Despesas variáveis
6	Orçamento
7	Fluxo de caixa
8	Custos Fixos
9	Aplicação de recursos
10	Captação de recursos
11	Prazo de Compra X Prazo de Venda
12	Cobrança
13	Credibilidade no mercado
14	Carga tributária
15	Inadimplência
⋮	⋮
59	Pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.5 Construção dos Conceitos

Nesta etapa da fase de estruturação buscou-se, por meio de entrevista com o decisor, elaborar conceitos orientados à ação. Cada elemento primário de avaliação deu origem a um ou mais conceitos, que definem um bom desempenho e um desempenho ruim de cada EPA.

O quadro completo com os conceitos está no apêndice B, mas no quadro 8, apresentam-se exemplos de conceitos, onde a reticência (...) se lê “ao invés de”.

Quadro 9 - Exemplos de conceitos orientados à ação

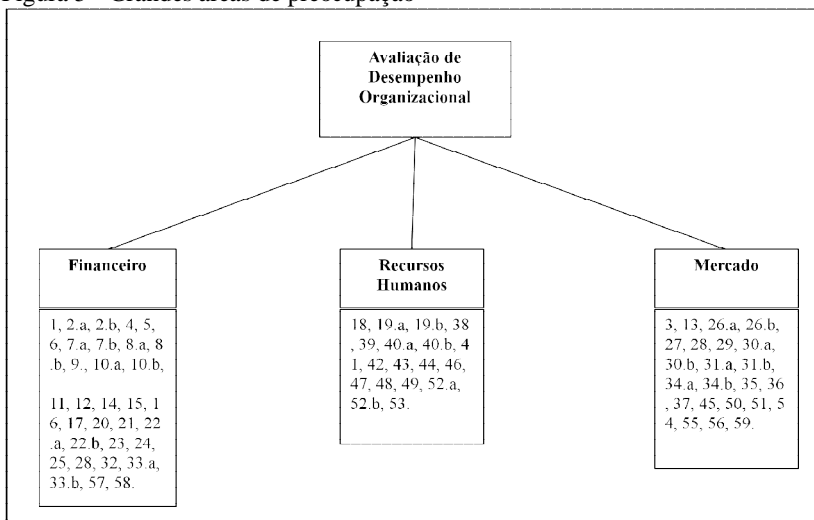
Nº	EPA	CONCEITO
1	Liquidez	1. Acompanhar o capital de giro da empresa ... necessitar de aumento de capital de giro.
2	Lucratividade	2.a. Realizar distribuição de lucros aos acionistas da empresa ... deixar de remunerar os acionistas.
		2.b. Garantir capital próprio para pagar as dívidas da empresa ... ter necessidade de buscar recurso no mercado.
3	Investimentos	3. Aproveitar as oportunidades no mercado ... não investir.
4	Faturamento	4. Garantir que o faturamento cubra pelo menos os custos e despesas ... comprometer a sobrevivência da empresa.
5	Custos/Despesas variáveis	5. Ter controle dos custos e despesas variáveis ... comprometer o resultado da empresa.
:	:	:
59	Pesquisa	59. Realizar pesquisas de mercado ... ignorar informações importantes para a gestão.

Fonte: Dados da pesquisa

4.1.6 Áreas de Preocupação

Com a identificação dos elementos primários de avaliação e os conceitos orientados à ação, compreendeu-se melhor as preocupações do decisor que influenciam o desempenho da empresa. Assim, juntamente com o decisor, foi possível dividir as áreas de preocupação. Na figura 5, estão representadas as três grandes áreas de preocupação, bem como, os números dos conceitos ligados a cada uma.

Figura 5 - Grandes áreas de preocupação

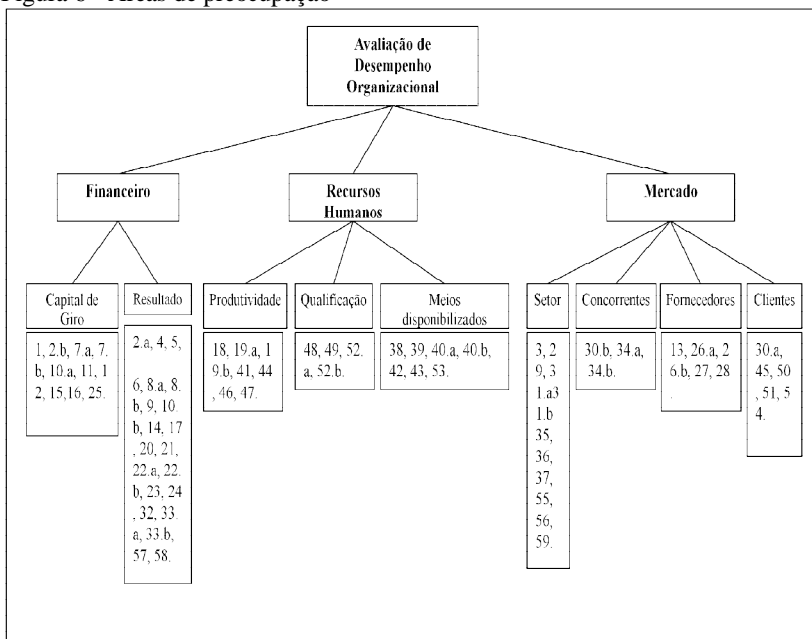


Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, pelo agrupamento dos conceitos, que as três grandes áreas de preocupação que impactam o desempenho da empresa são: financeiro, recursos humanos e mercado.

Com uma nova leitura dos conceitos foi possível desdobrá-los em mais um nível posterior, como está representado na figura 6.

Figura 6 - Áreas de preocupação



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, que a grande área de preocupação “Financeiro” pode ser dividida em duas áreas: capital de giro e resultado. A área “Recursos Humanos” pode ser dividida em: produtividade; qualificação e meios disponibilizados. Já, a área “Mercado” pode ser dividida em: setor; concorrentes; fornecedores e clientes. Assim, os conceitos estão agrupados nestas nove áreas.

4.1.7 Mapas Cognitivos

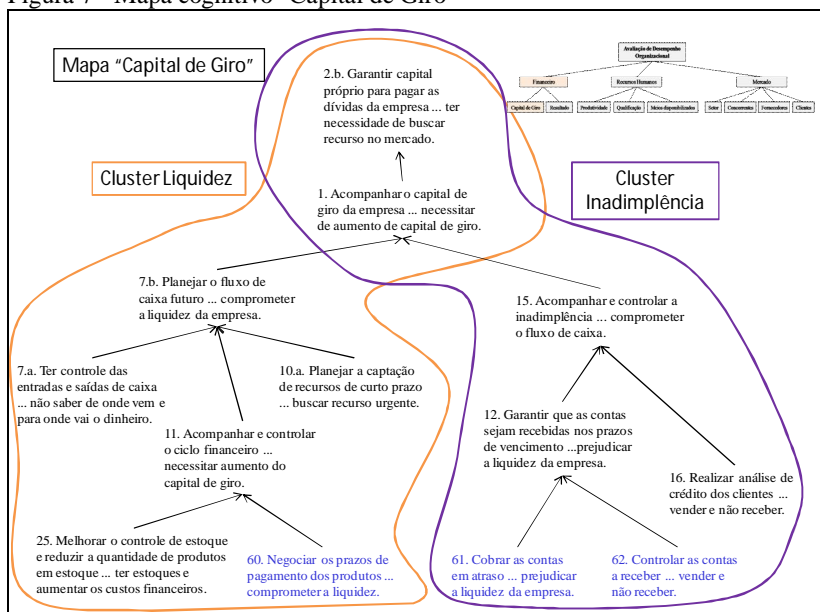
Nesta etapa foram construídos os mapas cognitivos e identificaram-se os *clusters* em cada um deles, isso foi feito juntamente com o decisor. O mapa começa com os conceitos meios, ou operacionais

e conforme vai se chegando ao topo do mapa, encontram-se os conceitos fins, ou estratégicos.

Foram elaborados nove mapas de relações meios e fins neste trabalho, que ajudaram no conhecimento por parte do decisor e do facilitador. Estes mapas serão utilizados na criação da estrutura hierárquica de valor.

Para exemplificar, apresenta-se na figura 7 um dos mapas cognitivos construídos neste trabalho, o mapa da área “Capital de Giro”, os demais são apresentados no apêndice C.

Figura 7 - Mapa cognitivo "Capital de Giro"



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se por meio da figura 7, que o mapa da área “Capital de Giro” pode ser dividido em dois *clusters*, um relacionado à “liquidez” da empresa e outro a “inadimplência”.

Cabe aqui ressaltar que durante o processo de criação dos mapas cognitivos surgiram outros conceitos não listados antes, estes estão em azul na figura 7, eles surgem pois se aumenta o conhecimento dos aspectos que influenciam no desempenho da empresa. No apêndice B, apresentam-se todos os conceitos que surgiram na construção dos mapas cognitivos.

Com os mapas cognitivos concluídos foi possível passar para a etapa seguinte, ou seja, a construção da árvore de ponto de vistas fundamentais.

4.1.8 Árvore de Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs) e Ponto de Vistas Elementares

Nesta etapa identificam-se os pontos de vistas fundamentais (PVFs) utilizando os mapas cognitivos, como é apresentado na figura 8.

Figura 8 - Pontos de Vistas Fundamentais (PVFs)

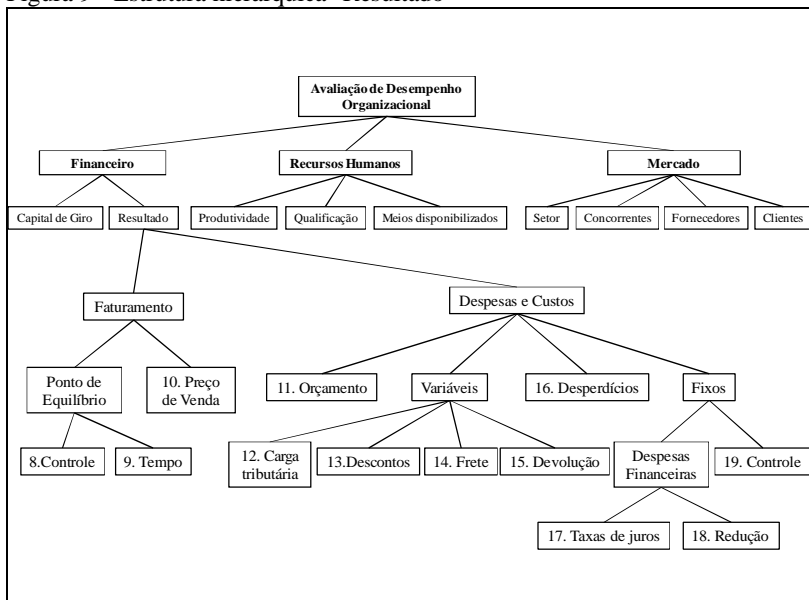


Fonte: Dados da pesquisa

Identificaram-se, também, os pontos de vistas elementares (PVEs) utilizando os mapas cognitivos, que foram transcritos em forma de árvore de PVEs, como é apresentado na figura 9.

Para facilitar a visualização, a árvore foi dividida em nove partes, e estão apresentadas no apêndice D, entretanto para exemplificar apresenta-se na figura 9 a parte da árvore correspondente ao “Resultado”.

Figura 9 - Estrutura hierárquica "Resultado"



Fonte: Dados da pesquisa

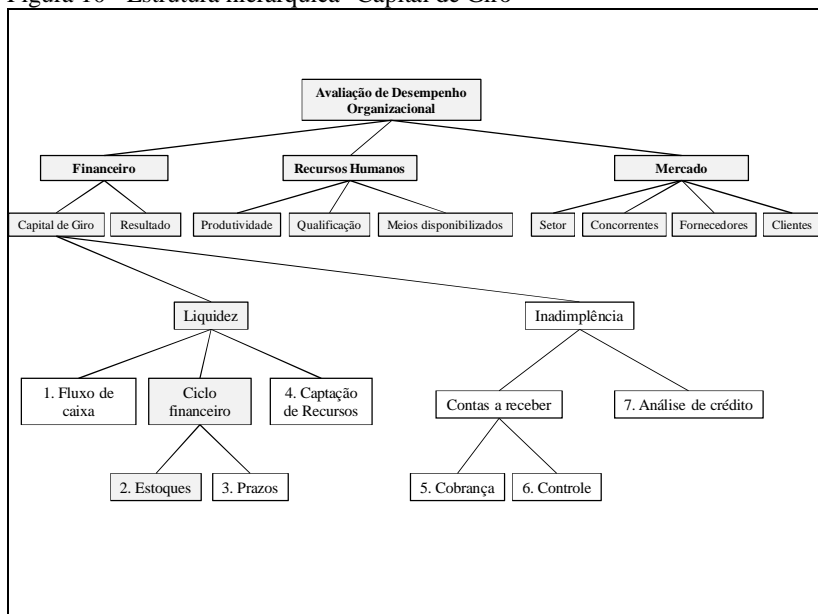
Com os pontos de vistas elementares identificados e estruturados na árvore de pontos de vistas elementares a próxima etapa é a construção dos descritores.

4.1.9 Construção dos Descritores

Os descritores são construídos com as informações dos mapas cognitivos. Os pólos opostos dos conceitos ajudam a definir o nível de impacto mais baixo e o nível de excelência.

Sendo assim, foi possível elaborar os descritores para cada ponto de vista elementar e os níveis de referência superior e inferior, ou seja, bom e neutro. A seguir é apresentado um exemplo de descritor do ponto de vista elementar “Estoques”, que faz parte do ponto de vista fundamental “Capital de Giro”, como mostra a figura 10, os demais são apresentados no apêndice E.

Figura 10 - Estrutura hierárquica "Capital de Giro"



Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 10 - Descritor “Estoques”

Descritor 2: Estoques		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 10% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	
N4	De 10% a 30% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	Bom
N3	De 30% a 50% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	
N2	De 50% a 70% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	Neutro
N1	Mais de 70% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que o descritor “Estoques” apresenta cinco níveis de desempenho e os níveis de referência. Assim, passa-se para a próxima fase da construção do modelo.

4.2 FASE DE AVALIAÇÃO

A fase de avaliação aborda: a construção das funções de valor para cada ponto de vista elementar (PVE); determina as taxas de substituição e realiza a avaliação global. A seguir, abordou-se cada uma dessas etapas.

4.2.1 Função de Valor

A etapa função de valor transforma as escalas ordinais em escalas cardinais, isso é realizado, identificando-se por meio de julgamentos do decisor a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores. Essa etapa é realizada no *software Macbeth*, onde se constrói uma função de valor para cada descritor. As funções de valor são estabelecidas baseando-se nos níveis de ancoragem, sendo que o nível “bom” foi

ancorado em 100 e o nível “neutro” em 0. Dessa forma, os níveis “bom” e “neutro” terão o mesmo grau de atratividade para todos os descritores e igual pontuação numérica para todas as funções de valor (BORTOLUZZI, 2009).

Para exemplificar é apresentada, na figura 11, a função de valor do descritor “estoques”; as demais são apresentadas no apêndice E.

Figura 11 - Escala *macbeth* e função de valor "Estoques"



Fonte: *Software Macbeth*

Percebe-se, por meio da figura 11, que as opções de atratividade são: extrema, muito forte, forte, moderada, fraca, muito fraca e nula. É o decisor que faz os julgamentos de atratividade e o *software* calcula a função de valor, chegando-se assim a escala atual.

Com as escalas cardinais prontas, percebe-se a diferença de atratividade entre passar de um nível de impacto ao outro em cada indicador de desempenho. Entretanto, para realizar a avaliação global é necessário definir as taxas de substituição, de acordo com a percepção do decisor, apresentadas no próximo item.

4.2.2 Taxas de Substituição

Nessa etapa calculam-se as taxas de substituição, que irão permitir a avaliação global de desempenho organizacional, por meio da agregação dos descritores.

O primeiro passo para calcular as taxas de substituição é hierarquizar os descritores por meio da matriz de Roberts (1979), para isso, solicita-se ao decisor a preferência entre os descritores. Perguntou-se ao decisor qual era a sua preferência entre o ponto de vista: propaganda ou imagem, sendo que o decisor optou pelo ponto de vista imagem. Dessa forma, coloca-se 1 para imagem e 0 para propaganda. Realizou-se esse procedimento para as demais combinações e ao final tem-se a hierarquização de preferência do decisor, conforme está representado no quadro 10. Entretanto, é necessário fazer a matriz apenas para comparar três ou mais itens, já que entre dois itens é possível verificar diretamente qual é a preferência do decisor.

Quadro 11 - Matriz de Roberts – Marketing

Matriz de Roberts – Marketing					
PVF	Propaganda	Imagem	Pesquisa	Total	Ordem
Propaganda	X	0	1	1	2°
Imagem	1	X	1	2	1°
Pesquisa	0	0	X	0	3°

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, tem-se a preferência do decisor, em que a ordem fica da seguinte forma: primeiro a imagem, segundo a propaganda e por último a pesquisa. Uma vez que temos essas informações é possível realizar a segunda etapa que se dá no *software Macbeth*.

Para encontrar as taxas de substituição no *software Macbeth* insere-se as informações hierarquizadas anteriormente e solicita-se ao decisor o julgamento par-a-par das ações potenciais demonstradas na figura acima.

Na figura 12, são apresentados os julgamentos do decisor, bem como a atratividade entre as opções.

Figura 12 - Taxas de substituição "Marketing"

	[Imagem]	[Propaganda]	[Pesquisa]	[tudo inf.]	Escala atual
[Imagem]	nula	mt. fraca	positiva	positiva	50.00
[Propaganda]		nula	mt. fraca	positiva	33.33
[Pesquisa]			nula	positiva	16.67
[tudo inf.]				nula	0.00

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Fonte: *Software Macbeth*

Esse procedimento foi realizado para todo o modelo de avaliação de desempenho organizacional e está exposto no apêndice F; sendo que como resultados desses julgamentos, obtiveram-se as taxas de substituição que refletem as percepções do decisor. Segue, na tabela 1, as taxas de substituição da grande área “Financeiro”, na tabela 2, as taxas de substituição da grande área “Recursos Humanos” e, na tabela 3, as taxas de substituição da grande área “Mercado”.

Tabela 1 - Taxas de substituição em % - Financeiro

Avaliação de Desempenho Organizacional	Taxas
Financeiro	40,0%
Capital de Giro	50,0%

Avaliação de Desempenho Organizacional	Taxas
Liquidez	70,0%
1. Fluxo de Caixa	53,8%
Ciclo Financeiro	38,5%
2. Estoques	70,0%
3. Prazos	30,0%
4. Captação de Recursos	7,7%
Inadimplência	30,0%
Contas a Receber	60,0%
5. Cobrança	50,0%
6. Controle	50,0%
7. Análise de Crédito	40,0%
Resultado	50,0%
Faturamento	35,0%
Ponto de Equilíbrio	50,0%
8. Controle	30,0%
9. Tempo	70,0%
10. Preço de Venda	50,0%
Despesas e Custos	65,0%
11. Orçamento	16,7%
Variáveis	38,9%
12. Carga Tributária	33,3%
13. Descontos	19,1%
14. Frete	42,9%
15. Devolução	4,8%
16. Desperdícios	5,6%
Fixos	38,9%
Despesas Financeiras	50,0%
17. Taxas de Juros	50,0%
18. Redução	50,0%
19. Controle	50,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Taxas de substituição em % - Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho Organizacional	Taxas
Recursos Humanos	20,0%
Produtividade	40,0%
Desempenho	60,0%
20. Comunicação	7,7%
Faturamento por Funcionário	61,5%
21. Aumento	80,0%
22. Controle	20,0%

Avaliação de Desempenho Organizacional	Taxas
23. Reuniões	30,8%
Motivação	40,0%
24. Vendedores	50,0%
25. Satisfação	50,0%
Qualificação	35,0%
Treinamento	65,0%
26. Funcionários Novos	50,0%
27. Funcionários Antigos	50,0%
28. Contratação	35,0%
Meios Disponibilizados	25,0%
Segurança	61,5%
29. Normas	80,0%
30. Local	20,0%
31. Ferramentas	7,7%
Sistema de Informação	30,8%
32. Custo	25,0%
33. Necessidades da Empresa	75,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 - Taxas de substituição em % - Mercado

Avaliação de Desempenho Organizacional	Taxas
Mercado	40,0%
Setor	20,0%
Crescimento	50,0%
Marketing	70,0%
34. Propaganda	33,3%
35. Imagem	50,0%
36. Pesquisa	16,7%
37. Oportunidades	30,0%
Competitividade	50,0%
38. Preços	50,0%
39. Produto	50,0%
Concorrentes	6,7%
Acompanhamento	55,0%
40. Crescimento	65,0%
41. Participação no Mercado	35,0%
Diferenciação	45,0%
42. Qualidade	85,0%
43. Agilidade	15,0%
Fornecedores	26,7%
Produtos	63,6%

Avaliação de Desempenho Organizacional	Taxas
44. Prazos	50,0%
45. Qualidade	50,0%
46. Novos Fornecedores	9,1%
47. Pagamentos	27,3%
Clientes	46,7%
Atendimento	85,0%
Prestação de Serviços	50,0%
48. Instalação	50,0%
49. Consertos	50,0%
50. Qualidade dos Produtos	50,0%
Pós-venda	15,0%
51. Necessidades Atendidas	80,0%
52. Contato	20,0%

Fonte: Dados da pesquisa

As taxas são definidas de acordo com os níveis da estrutura hierárquica, nas tabelas, eles estão representados por cores diferentes.

4.2.3 Avaliação Global

A partir das taxas de substituição e das funções de valor dos descritores é possível determinar quanto cada descritor contribui para a avaliação global do desempenho da empresa. Segue, nas tabelas 4, 5 e 6, a contribuição de cada descritor (nas linhas cinzas da tabela) e de cada área da árvore de pontos de vistas fundamentais.

Tabela 4 - Contribuição em % para a avaliação global - Financeiro

Avaliação de Desempenho Organizacional	% do total
Financeiro	40,0%
Capital de Giro	20,0%
Liquidez	14,0%
1. Fluxo de Caixa	7,5%
Ciclo Financeiro	5,4%
2. Estoques	3,8%
3. Prazos	1,6%

Avaliação de Desempenho Organizacional	% do total
4. Captação de Recursos	1,1%
Inadimplência	6,0%
Contas a Receber	3,6%
5. Cobrança	1,8%
6. Controle	1,8%
7. Análise de Crédito	2,4%
Resultado	20,0%
Faturamento	7,0%
Ponto de Equilíbrio	3,5%
8. Controle	1,1%
9. Tempo	2,5%
10. Preço de Venda	3,5%
Despesas e Custos	13,0%
11. Orçamento	2,2%
Variáveis	5,1%
12. Carga Tributária	1,7%
13. Descontos	1,0%
14. Frete	2,2%
15. Devolução	0,2%
16. Desperdícios	0,7%
Fixos	5,1%
Despesas Financeiras	2,5%
17. Taxas de Juros	1,3%
18. Redução	1,3%
19. Controle	2,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 5 - Contribuição em % para a avaliação global - Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho Organizacional	% do total
Recursos Humanos	20,0%
Produtividade	8,0%
Desempenho	4,8%
20. Comunicação	0,4%
Faturamento por Funcionário	3,0%
21. Aumento	2,4%
22. Controle	0,6%
23. Reuniões	1,5%
Motivação	3,2%
24. Vendedores	1,6%
25. Satisfação	1,6%
Qualificação	7,0%

Avaliação de Desempenho Organizacional	% do total
Treinamento	4,6%
26. Funcionários Novos	2,3%
27. Funcionários Antigos	2,3%
28. Contratação	2,5%
Meios Disponibilizados	5,0%
Segurança	3,1%
29. Normas	2,5%
30. Local	0,6%
31. Ferramentas	0,4%
Sistema de Informação	1,5%
32. Custo	0,4%
33. Necessidades da Empresa	1,2%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 - Contribuição em % para a avaliação global - Mercado

Avaliação de Desempenho Organizacional	% do total
Mercado	40,0%
Sector	8,0%
Crescimento	4,0%
Marketing	2,8%
34. Propaganda	0,9%
35. Imagem	1,4%
36. Pesquisa	0,5%
37. Oportunidades	1,2%
Competitividade	4,0%
38. Preços	2,0%
39. Produto	2,0%
Concorrentes	2,7%
Acompanhamento	1,5%
40. Crescimento	1,0%
41. Participação no Mercado	0,5%
Diferenciação	1,2%
42. Qualidade	1,0%
43. Agilidade	0,2%
Fornecedores	10,7%
Produtos	6,8%
44. Prazos	3,4%
45. Qualidade	3,4%
46. Novos Fornecedores	1,0%
47. Pagamentos	2,9%
Clientes	18,7%

Avaliação de Desempenho Organizacional	% do total
Atendimento	15,9%
Prestação de Serviços	7,9%
48. Instalação	4,0%
49. Consertos	4,0%
50. Qualidade dos Produtos	7,9%
Pós-venda	2,8%
51. Necessidades Atendidas	2,2%
52. Contato	0,6%

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.4 Status Quo

Com o modelo pronto, é possível realizar a avaliação do *status quo*, ou seja, do desempenho global da organização. Seguem, na tabela 7, os aspectos avaliados; as funções de valor; as taxas de compensação; a porcentagem do total; a pontuação atual da empresa e a pontuação na avaliação global.

Tabela 7 - Avaliação Status Quo

Avaliação de Desempenho Organizacional	N5	N4	N3	N2	N1	Taxa de compensação %	% do total	Pontuação atual	Pont. na avaliação global
Desempenho total da empresa						100,0 %	100,0 %	64,4	64,4
1 Financeiro						40,0%	40,0%	84,6	84,6
1.1 Capital de Giro						50,0%	20,0%	81,6	81,6
1.1.1 Liquidez						70,0%	14,0%	86,5	86,5
1.1.1.1 Fluxo de Caixa	116,67	100	50	0	-33,33	53,8%	7,5%	100,0	7,5
1.1.1.2 Ciclo Financeiro						38,5%	5,4%	85,0	85,0
1.1.1.2.1 Estoques	133,33	100	50	0	-33,33	70,0%	3,8%	100,0	3,8
1.1.1.2.2 Prazos	116,67	100	50	0	-33,33	30,0%	1,6%	50,0	0,8
1.1.1.3 Captação de Recursos	133,33	100	50	0	-66,67	7,7%	1,1%	0,0	0,0
1.1.2 Inadimplência						30,0%	6,0%	70,0	70,0

Avaliação de Desempenho Organizacional	N5	N4	N3	N2	N1	Taxa de compensação %	% do total	Pontuação atual	Pont. na avaliação global
1.1.2.1 Contas a Receber						60,0%	3,6%	116,7	116,7
1.1.2.1.1 Cobrança	116,67	100	50	0	-33,33	50,0%	1,8%	100,0	1,8
1.1.2.1.2 Controle	133,33	100	50	0	-33,33	50,0%	1,8%	133,3	2,4
1.1.2.2 Análise de Crédito	116,67	100	50	0	-33,33	40,0%	2,4%	0,0	0,0
1.1.2 Resultado						50,0%	20,0%	87,7	87,7
1.1.2.1 Faturamento						35,0%	7,0%	110,0	110,0
1.1.2.1.1 Ponto de Equilíbrio						50,0%	3,5%	70,0	70,0
1.1.2.1.1.1 Controle	125	100	50	0	-50	30,0%	1,1%	0,0	0,0
1.1.2.1.1.2 Tempo	150	100	50	0	-66,67	70,0%	2,5%	100,0	2,5
1.1.2.1.2 Preço de Venda	150	100	50	0	-33,33	50,0%	3,5%	150,0	5,3
1.1.2.2 Despesas e Custos						65,0%	13,0%	75,7	75,7
1.1.2.2.1 Orçamento	133,33	100	50	0	-83,33	16,7%	2,2%	0,0	0,0
1.1.2.2.2 Variáveis						38,9%	5,1%	71,4	71,4
1.1.2.2.2.1 Carga Tributária	133,33	100	50	0	-33,33	33,3%	1,7%	100,0	1,7
1.1.2.2.2.2 Descontos	133,33	100	50	0	-33,33	19,1%	1,0%	50,0	0,5
1.1.2.2.2.3 Frete	133,33	100	50	0	-33,33	42,9%	2,2%	50,0	1,1
1.1.2.2.2.4 Devolução	150	100	50	0	-50	4,8%	0,2%	150,0	0,4
1.1.2.2.3 Desperdícios	133,33	100	50	0	-33,33	5,6%	0,7%	133,3	1,0
1.1.2.2.4 Fixos						38,9%	5,1%	104,2	104,2
1.1.2.2.4.1 Despesas Financeiras						50,0%	2,5%	158,3	158,3
1.1.2.2.4.1.1 Taxas de Juros	166,67	100	50	0	-33,33	50,0%	1,3%	166,7	2,1
1.1.2.2.4.1.2 Redução	150	100	50	0	-50	50,0%	1,3%	150,0	1,9
1.1.2.2.4.2 Controle	150	100	50	0	-33,33	50,0%	2,5%	50,0	1,3
2 Recursos Humanos						20,0%	20,0%	0,1	0,1
2.1 Produtividade						40,0%	8,0%	-21,3	-21,3
2.1.1 Desempenho						60,0%	4,8%	-24,4	-24,4
2.1.1.1 Comunicação	150	100	50	0	-66,67	7,7%	0,4%	-66,7	-0,2
2.1.1.2						61,5%	3,0%	0,0	0,0

Avaliação de Desempenho Organizacional	N5	N4	N3	N2	N1	Taxa de compensação %	% do total	Pontuação atual	Pont. na avaliação global
Faturamento por Funcionário									
2.1.1.2.1 Aumento	133,33	100	50	0	-83,33	80,0%	2,4%	0,0	0,0
2.1.1.2.2 Controle	137,5	100	50	0	-62,5	20,0%	0,6%	0,0	0,0
2.1.1.3 Reuniões	137,5	100	50	0	-62,5	30,8%	1,5%	-62,5	-0,9
2.1.2 Motivação						40,0%	3,2%	-16,7	-16,7
					-				
2.1.2.1 Vendedores		200	100	0	133,33	50,0%	1,6%	-133,3	-2,1
2.1.2.2 Satisfação		200	100	0	-100	50,0%	1,6%	100,0	1,6
2.2 Qualificação						35,0%	7,0%	-25,8	-25,8
2.2.1 Treinamento						65,0%	4,6%	-66,7	-66,7
2.2.1.1 Funcionários Novos	150	100	50	0	-66,67	50,0%	2,3%	-66,7	-1,5
2.2.1.2 Funcionários Antigos	150	100	50	0	-66,67	50,0%	2,3%	-66,7	-1,5
2.2.2 Contratação	133,33	100	50	0	-16,67	35,0%	2,5%	50,0	1,2
2.3 Meios Disponibilizados						25,0%	5,0%	70,8	70,8
2.3.1 Segurança						61,5%	3,1%	90,0	90,0
2.3.1.1 Normas	133,33	100	50	0	-16,67	80,0%	2,5%	100,0	2,5
2.3.1.2 Local	150	100	50	0	-50	20,0%	0,6%	50,0	0,3
2.3.2 Ferramentas		200	100	0	-100	7,7%	0,4%	100,0	0,4
2.3.3 Sistema de Informação						30,8%	1,5%	25,0	25,0
2.3.3.1 Custo	150	100	50	0	-50	25,0%	0,4%	100,0	0,4
2.3.3.2 Necessidades da Empresa	166,67	100	50	0	-50	75,0%	1,2%	0,0	0,0
3 Mercado						40,0%	40,0%	76,3	76,3
3.1 Setor						20,0%	8,0%	63,3	63,3
3.1.1 Crescimento						50,0%	4,0%	26,7	26,7
3.1.1.1 Marketing						70,0%	2,8%	38,1	38,1
3.1.1.1.1 Propaganda	133,33	100	50	0	-66,67	33,3%	0,9%	0,0	0,0
3.1.1.1.2 Imagem	133,33	100	50	0	-50	50,0%	1,4%	100,0	1,4
3.1.1.1.3 Pesquisa	142,83	100	57,14	0	-71,43	16,7%	0,5%	-71,4	-0,3
3.1.1.2 Oportunidades		200	100	0	-100	30,0%	1,2%	0,0	0,0
3.1.2 Competitividade						50,0%	4,0%	100,0	100,0
3.1.2.1 Preços	150	100	50	0	-50	50,0%	2,0%	100,0	2,0
3.1.2.2 Produto	150	100	50	0	-100	50,0%	2,0%	100,0	2,0
3.2 Concorrentes						6,7%	2,7%	-29,6	-29,6
3.2.1						55,0%	1,5%	-123,3	-123,3

Avaliação de Desempenho Organizacional	N5	N4	N3	N2	N1	Taxa de compensação %	% do total	Pontuação atual	Pont. na avaliação global
Acompanhamento									
3.2.1.1 Crescimento			100	0	-100	65,0%	1,0%	-100,0	-1,0
3.2.1.2 Participação no Mercado			100	0	-166,67	35,0%	0,5%	-166,7	-0,9
3.2.2 Diferenciação						45,0%	1,2%	85,0	85,0
3.2.2.1 Qualidade	150	100	50	0	-33,33	85,0%	1,0%	100,0	1,0
3.2.2.2 Agilidade		200	100	0	-100	15,0%	0,2%	0,0	0,0
3.3 Fornecedores						26,7%	10,7%	152,4	152,4
3.3.1 Produtos						63,6%	6,8%	75,0	75,0
3.3.1.1 Prazos	116,67	100	50	0	-50	50,0%	3,4%	50,0	1,7
3.3.1.2 Qualidade	150	100	50	0	-50	50,0%	3,4%	100,0	3,4
3.3.2 Novos Fornecedores	150	100	50	0	-50	9,1%	1,0%	50,0	0,5
3.3.3 Pagamentos		200	100	0	-100	27,3%	2,9%	200,0	5,8
3.4 Clientes						46,7%	18,7%	53,5	53,5
3.4.1 Atendimento						85,0%	15,9%	50,0	50,0
3.4.1.1 Prestação de Serviços						50,0%	7,9%	0,0	0,0
3.4.1.1.1 Instalação	166,67	100	50	0	-50	50,0%	4,0%	0,0	0,0
3.4.1.1.2 Consertos	166,67	100	50	0	-50	50,0%	4,0%	0,0	0,0
3.4.1.2 Qualidade dos Produtos	166,67	100	50	0	-50	50,0%	7,9%	100,0	7,9
3.4.2 Pós-venda						15,0%	2,8%	73,3	73,3
3.4.2.1 Necessidades Atendidas	114,29	100	57,14	0	-28,57	80,0%	2,2%	100,0	2,2
3.4.2.2 Contato	133,33	100	50	0	-33,33	20,0%	0,6%	-33,3	-0,2

Fonte: Dados da pesquisa

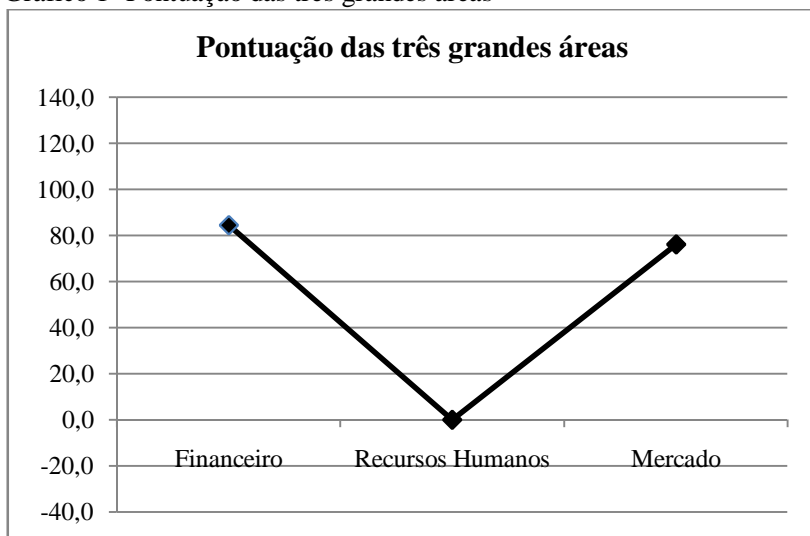
A pontuação atual, dos descritores, presente na tabela 7, foi atribuída juntamente com o decisor; analisando-se a situação atual da empresa. Já, as outras pontuações foram obtidas tomando como base a contribuição de cada aspecto avaliado para a avaliação global.

Percebe-se, por meio da tabela 7, que o desempenho global da empresa está em 64,4 pontos em uma escala em que o 0 equivale ao nível neutro e o 100 equivale ao nível bom. Abaixo de 0 está o nível

comprometedor, entre 0 e 100 está o nível de mercado e acima de 100 está o nível de excelência.

O desempenho global da empresa de 64,4 pontos é resultado das pontuações das dimensões “Financeiro” que obteve 84,6 pontos, “Recursos Humanos” que está com 0,1 pontos, e “Mercado” que está com 76,3 pontos, conforme se apresenta no gráfico 1.

Gráfico 1- Pontuação das três grandes áreas



Fonte: Dados da pesquisa

O desempenho da dimensão “Financeiro” com 84,6 pontos é resultado dos desempenhos dos pontos de vistas fundamentais (PVFs): capital de giro (81,6 pontos) e resultado (87,7 pontos). A dimensão “Recursos Humanos” tem seu desempenho resultante dos desempenhos de: produtividade (-21,3 pontos); qualificação (-25,8 pontos) e meios disponibilizados (70,8 pontos). Já, a dimensão “Mercado” tem seu desempenho explicado pelos desempenhos de: setor (63,3 pontos);

concorrentes (-29,6 pontos); fornecedores (152,4 pontos) e clientes (53,5 pontos).

4.2.5 Perfil de Impacto

Apresenta-se, no gráfico 2, a função de valor dos descritores e é possível verificar o perfil de impacto do desempenho.

Pode-se perceber no gráfico 2, que 7 indicadores estão no nível de excelência, ou seja, obtiveram pontuações maiores que 100. Entretanto, 9 indicadores estão em nível comprometedor, pois tiveram pontuações menores que 0, estes por sua vez, precisam uma atenção maior por parte do gestor. Os demais indicadores estão ao nível de mercado, entretanto alguns ainda precisam melhorar já que encontram-se próximos do nível comprometedor.

4.3 FASE DE RECOMENDAÇÕES

A fase de recomendações permite construir estratégias para melhorar o desempenho da empresa. Sendo assim, através da análise do *status quo*, elaborado na fase de avaliação, é possível verificar a situação da empresa.

O desempenho atual da empresa, analisado de uma forma global, está no nível de mercado, ou seja, é um desempenho competitivo. Entretanto, a pontuação da avaliação global de 64,4 pontos, está distante do nível comprometedor, o que é bom, mas também não está tão próximo do nível de excelência, pois os pontos de referência da ferramenta estão ancorados em 0 ponto para o nível neutro e 100 pontos para o nível bom.

O desempenho global da empresa de 64,4 pontos é resultado das pontuações das dimensões “Financeiro” que obteve 84,6 pontos, “Recursos Humanos” que está com 0,1 pontos, e “Mercado” que está com 76,3 pontos. Assim, percebe-se que a dimensão Recursos Humanos é a que tem pontuação menor, conseqüentemente, é a que mais precisa de atenção.

Percebe-se também que a dimensão “Financeiro” responde por 40% do desempenho global da empresa; enquanto a dimensão “Recursos Humanos” responde por 20% e a dimensão “Mercado” responde por 40%. Mesmo a dimensão “Recursos Humanos” respondendo por uma porcentagem menor, merece essa atenção maior pois está quase no nível comprometedor, muito diferente das outras que estão perto do nível de excelência.

Depois de uma análise global, agora pode-se analisar cada indicador separadamente e destacar aqueles que precisam ser melhorados. Com essa investigação percebeu-se que a maior preocupação está nos seguintes indicadores: 20 – Comunicação; 23 – Reuniões; 24 – Vendedores; 26 – Novos funcionários; 27 – Funcionários antigos; 36 – Pesquisa; 40 – Crescimento; 41 – Participação no mercado; 52 – Contato; já que estes estão no nível comprometedor, ou seja, abaixo do nível de mercado.

Além disso, outros indicadores estão próximos do nível comprometedor. Assim, na tabela 8, apresentam-se os indicadores que, segundo o decisor, merecem maior atenção e os objetivos operacionais para elevar o desempenho, bem como as pontuações atuais e as pretendidas para o futuro.

Tabela 8 - Estratégias para melhorar o desempenho da empresa

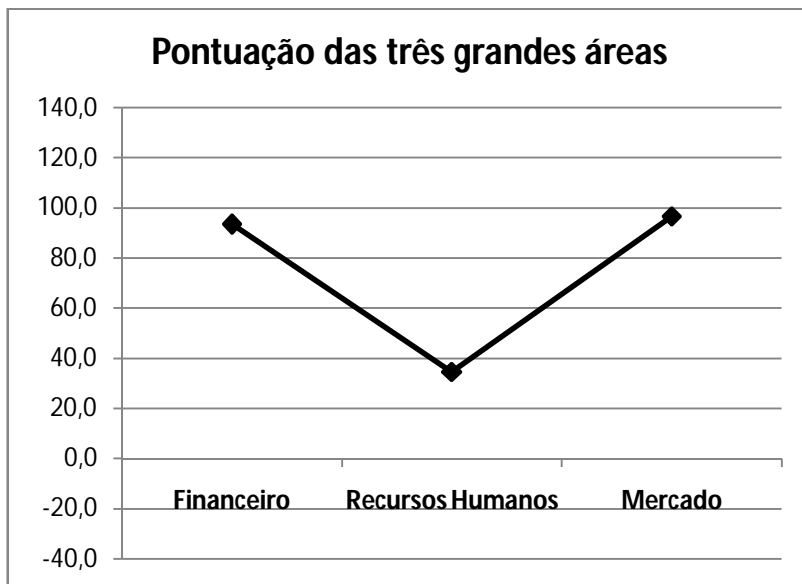
Indicador	Objetivos Operacionais	Desempenho	
		Atual	Futuro
4. Captação de Recursos	4. Planejar a captação de recursos de curto prazo	0	50
7. Análise de Crédito	7. Realizar análise de crédito dos clientes	0	50
8. Controle	8. Ter controle sobre o ponto de equilíbrio	0	50
11. Orçamento	11. Planejar o orçamento	0	50
20. Comunicação	20. Buscar melhorar a comunicação interna	-66,7	0
21. Aumento	21. Aumentar o faturamento por funcionário	0	50
22. Controle	22. Controlar o faturamento por funcionário	0	50
23. Reuniões	23. Realizar reuniões com metas de desempenho	-62,5	0
24. Vendedores	24. Motivar os vendedores para melhorar as vendas	- 133,33	0
26. Funcionários novos	26. Investir no treinamento dos novos funcionários	-66,67	0
27.	27. Realizar treinamentos periódicos para	-66,67	0

Indicador	Objetivos Operacionais	Desempenho	
		Atual	Futuro
Funcionários antigos	funcionários antigos		
33. Necessidades da empresa	33. Assegurar que o sistema de informação atenda as necessidades da empresa	0	50
34. Propaganda	34. Investir em marketing e propaganda para melhorar as vendas	0	50
36. Pesquisa	36. Realizar pesquisas de mercado	-71,43	0
37. Oportunidades	37. Aproveitar as oportunidades no mercado	0	100
40. Crescimento	40. Acompanhar o crescimento dos concorrentes	-100	0
41. Participação no mercado	41. Acompanhar a participação de mercado dos concorrentes	-166,67	0
43. Agilidade	43. Ter maior agilidade nos processos em comparação aos concorrentes	0	100
48. Instalação	48. Garantir serviços de qualidade na instalação	0	50
49. Consertos	49. Garantir serviços de qualidade nos consertos realizados	0	50
52. Contato	52. Fidelizar o cliente pelo contado após a venda	-33,33	0

Fonte: Dados da pesquisa

Se depois de implementadas as estratégias expostas na tabela 4, a empresa conseguir alcançar todos os objetivos propostos, ou seja, as pontuações previstas para o futuro, o gráfico que representa as pontuações das três grandes áreas da empresa seria representado pelo gráfico 3, apresentado abaixo:

Gráfico 3 - Pontuação das três grandes áreas se os objetivos forem atingidos



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que as pontuações das três grandes áreas melhorarão, caso os objetivos sejam alcançados. Entretanto, uma melhoria contínua do desempenho pode trazer resultados ainda melhores.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS EM RELAÇÃO À LITERATURA

Após a construção do modelo é possível relacionar suas etapas com a literatura encontrada. Sendo assim, percebeu-se que na fase de estruturação, do modelo de avaliação do desempenho organizacional, quando se estabelece os atores do problema, atende-se ao elemento da literatura: necessidade de foco nos *stakeholders*.

Ao definir o rótulo do problema atende-se aos seguintes elementos da literatura: levar em consideração às particularidades da organização, bem como, o ambiente interno e externo.

Na definição dos Elementos Primários de Avaliação e dos conceitos orientados à ação os elementos da literatura que se fazem presentes são: missão da empresa, a visão organizacional, a cultura da empresa, os objetivos de curto e longo prazo, além dos aspectos tangíveis e intangíveis.

No agrupamento dos conceitos por áreas, atende-se aos seguintes elementos da literatura: se aceita a subjetividade no processo de avaliação, busca-se identificar objetivos e estratégias; avalia aspectos tangíveis e intangíveis; levam-se em consideração as particularidades específicas da empresa; leva-se em consideração o ambiente interno e externo; e considera aspectos quantitativos e qualitativos.

Na construção dos mapas de relações meios e fins e na construção da árvore de pontos de vistas fundamentais percebe-se que os elementos da literatura presentes são: relação de causa e efeito entre os objetivos operacionais e os objetivos estratégicos; visão clara e holística; se aceita a subjetividade no processo de avaliação; vincula-se o desempenho aos diferentes níveis organizacionais; avalia aspectos tangíveis e intangíveis; leva em consideração o ambiente interno e externo à organização; e considera aspectos quantitativos e qualitativos.

Na construção dos descritores levou-se em consideração: medidas financeiras e não financeiras; além do contexto da empresa.

A fase de avaliação esclarece como proceder a avaliação, ou seja, como cada indicador será avaliado e quanto cada indicador contribui para o desempenho global e identifica-se o perfil de impacto.

Por fim, na fase de recomendações é conduzida a gestão do desempenho no nível estratégico, tático e operacional, com base nos resultados (bons ou ruins) e sugerem-se ações de aperfeiçoamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O questionamento feito no momento de definição dos processos e padrões de interação e controle de gestão é qual o resultado esperado. Responder o que se espera da empresa tem a ver com seus objetivos, mas essencialmente tem a ver com a correta determinação do que é estratégico para a empresa. Uma organização pode controlar uma série de indicadores. Entretanto, resta a ela definir, com clareza, o que é mais importante em termos de resultado desejado para montar um sistema de controle de desempenho adequado aos objetivos (FERNANDES; BERTON, 2005).

O presente trabalho teve como objetivo geral construir um modelo multicritério para avaliar o desempenho de uma empresa de pequeno porte, para tal foi utilizada a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão. Para alcançar o objetivo geral, foi necessário: identificar, juntamente com o decisor, os aspectos que demonstram o desempenho da empresa e estruturá-los como indicadores numéricos; definir a contribuição de cada indicador para a avaliação global da empresa; avaliar o perfil de desempenho da empresa, conforme o modelo construído; e propor melhorias para a gestão do desempenho da empresa.

Para tanto, por meio de entrevistas com o sócio gerente da empresa, na fase de estruturação, identificou-se, primeiramente, o contexto em que a empresa está inserida; definiram-se os atores envolvidos no processo; e foi definido também o rótulo para o problema.

Além disso, identificaram-se 59 elementos primários de avaliação; depois se construíram os conceitos orientados à ação para

cada um deles. Posteriormente, agruparam-se os conceitos em três grandes áreas de preocupações: Financeiro, Recursos Humanos e Mercado.

Após a construção dos mapas de relações meios e fins, foi possível estruturar os conceitos hierarquicamente na árvore de pontos de vistas fundamentais; por meio da qual, definiu-se 52 indicadores que respondem pelo desempenho da empresa, na sequência, construiu-se os descritores para cada um dos indicadores.

Na fase de avaliação, construíram-se as funções de valor para os descritores e foram definidos níveis de referência para cada descritor. Depois se identificaram as diferenças de atratividade entre os níveis da escala e foram identificadas as taxas de substituição, concluindo assim a construção do modelo.

E na última fase, a de recomendações, foi realizada uma análise da situação atual da empresa, visando melhorar o desempenho atual, através de sugestões propostas à organização.

Assim, percebeu-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, visto que através do modelo construído foi possível avaliar o desempenho organizacional de forma global, levando em consideração, indicadores financeiros e não financeiros neste processo.

Ao final, foi realizada uma análise dos resultados em relação aos elementos presentes na literatura, e concluiu-se que a ferramenta atende aos seguintes elementos: necessidade de foco nos *stakeholders*; leva em consideração às particularidades da organização, bem como, o ambiente interno e externo; considera a missão da empresa, a visão organizacional, a cultura da empresa, os objetivos de curto e longo prazo, além dos aspectos tangíveis e intangíveis; se aceita a

subjetividade no processo de avaliação; busca-se identificar objetivos e estratégias; considera aspectos quantitativos e qualitativos; relação de causa e efeito entre os objetivos operacionais e os objetivos estratégicos; visão clara e holística; vincula o desempenho aos diferentes níveis organizacionais; considera medidas financeiras e não financeiras; preocupação com o contexto da empresa; desempenho global; gestão do desempenho no nível estratégico, tático e operacional; e sugestões de aperfeiçoamento.

Dessa forma, conclui-se que a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista, conseguiu cumprir o objetivo de contribuir para a construção de um modelo de avaliação de desempenho organizacional para uma empresa de pequeno porte, considerando as percepções do decisor. Além disso, atendeu completa e simultaneamente, aos aspectos de identificar os critérios a serem avaliados, a mensuração adequada dos critérios, a integração e a geração de ações de aperfeiçoamento.

Como limitações da pesquisa, levanta-se os seguintes aspectos: o modelo construído é legítimo a empresa estudada, portanto a aplicação do modelo em outra empresa é inviável, o modelo é baseado nas percepções do decisor, sendo assim, é legítimo para esse decisor.

Sugere-se, para futuros trabalhos, que a metodologia de avaliação de desempenho sugerida por este estudo, seja realizada em outras empresas e com outros decisores, considerando as particularidades de cada organização; outra sugestão é o acompanhamento do resultado da implantação do modelo na empresa, bem como a implantação das recomendações e análise dos resultados alcançados.

REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing company, 1998.

BANA E COSTA, C. A.; SILVA, F. N. Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. **Investigação Operacional**, vol. 14, pp. 115-131, 1994.

BANA E COSTA, C. A.; STEWART, T. J.; VANSNICK, J. C. Multicriteria decision analysis: some thoughts base don the tutorial and discussion sessions of the ESIGMA meeting. **Euro XIV Conference**, pp. 261-272, Jerusalém, Julho 3-6, 1995.

BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. Applications of the MACBETH Approach in the Framework of na Additive Aggregation Model. **Journal of Multi-criteria Decision Analysis**, vol 6, nº 2, pp. 107-114, 1997.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. **Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras**. RAC: Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, vol. 6, nº 2, pp. 29-48, maio / ago 2002.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. Para cursos de Administração, Economia e MBAs. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BIAZZO, S.; BERNARDI, G. Organisational self-assessment options: a classification and a conceptual map for SMEs. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, v. 20, nº 8, p. 881-900, 2003.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performande measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations and Production Management**, n. 17, p. 522-534, 1997.

BORTOLUZZI, Sandro César. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.: a contribuição da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C)**. Florianópolis, 2009. Dissertação de Mestrado. UFSC.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. In: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, vol. 12, n° 37, p. 425-446, out./dez., 2010.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Construção de um Modelo de Avaliação de Desempenho para a Gestão Financeira de uma Empresa de Informática. In: **CAP Accounting and Management**. Pato Branco: UTFPR. Ano 4, n° 4, vol. 4, 2010. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb>>. Acessado em: 16 jul. 2012.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Metodologia multicritério para avaliação de desempenho da gestão de uma empresa familiar. In: **GEPROS Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Bauru: UNESP. Ano 6, n° 3, Jul-Set, 2011. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br>>. Acessado em: 16 jul. 2012.

CHENNELL, A.; DRANSFIELD, S.; FIELD, J.; FISHER, N.; SAUNDERS, I.; SHAM, D. **OPM: a system form organizational performance measurement**. In Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future Conference, Cambridge, julho 19-21, 2000.

CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo-SP: Saraiva, 2006.

DUTRA, Ademar. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração – SEA à luz da MCDA**. Florianópolis, 1998. Dissertação de Mestrado. PPGE/UFSC.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa**

MCDA construtivista – sistêmico – sinérgica. Florianópolis, 2003.
Tese de Doutorado. PPGEF/UFSC.

ECCLES, Robert G. Manifesto da mensuração do desempenho. In:
Medindo o Desempenho Empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIVELLER, Gilberto Neto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à Decisão:** Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FITZGERALD, L.; JOHNSON, R.; BRIGNALL, S.; SILVESTRO, R.; VOSS, C. **Performance Measurement in Service Businesses.** London: CIMA, 1991.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de Decisão Gerencial:** Enfoque Multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

JARVIS, R. et al. The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. In: **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bradford, v.7, n° 2, p. 123-134, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação – balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard – Indicadores que Impulsionam o Desempenho*. In: **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 117-136

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Colocando em Funcionamento o *Balanced Scorecard*. In: **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 137-168

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Utilizando o *Balanced scorecard* como sistema gerencial estratégico. In: **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 169-194

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n.5, p. 167-176, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard: the measures that drive performance. **Harvard Business Review**, jan-fev, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, jan-fev, p. 75-85, 1996.

KEEGAN, D. P.; EILER, R.G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, n. 70, p. 45-50, 1989.

LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n.1, p. 65-99, 2002.

LEONE, Nilda. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo, V 34, n° 2, abr/jun. 1999.

LIMA, Marcus Vinícius Andrade de. **Metodologia Construtivista para Avaliar Empresas de Pequeno Porte no Brasil, Sob a Ótica do Investidor.** Florianópolis, 2003. Tese de Doutorado. PPGE/UFSC.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books. 1997.

LYNCH, R.; CROSS, K. **Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement.** Cambridge: Blackweel, 1991.

MEYER, Christopher. Como os Indicadores Adequados Contribuem para a Excelência das Equipes. In: **Medindo o Desempenho Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NEELY, A.; ADMS, C.; KENNERLEY, M. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship.** London: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Avaliação de Empresas e Negócios.** São Paulo: Atlas, 2004.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M.A.D. **Indicadores de desempenho como direcionadores de valor.** RAC: Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, vol. 7, n° 1, pp. 37-65, 2003.

PADULA, A. D. **Empresa Familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão.** 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

REED, Michel. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998. p. 61-98.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBERTS, F. S. Measurement Theory. In: ROTA, G. C. (Ed.) **Encyclopedia of mathematics and its applications**. v.7. London: Addison-Wesley Publishing Company, 1979.

ROY, B. Decision-aid and decision making. In: BANA E COSTA (ed.) **Readings in Multiple Criteria Decision Aid**, Berlin: Springer, p. 17-35, 1990.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, vol. 8, n° 1, p. 184-203, 1993.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. 5 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

SANTOS, José Odílio dos. **Avaliação de Empresas: cálculo e interpretação do valor as empresas: um guia prático**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip e THORNHILL, Adrian. **Research Methods for Business Students**, 3rd. ed., Prentice-Hall, Edinburgh, 2003.

SEBRAE, Nacional. Critérios de Classificação de Empresas: EI – ME – EPP.

Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis>> Acessado em: 20 ago. 2012.

SIMONS, Robert ; DÁVILA, Antonio. Qual a Magnitude do Retorno sobre a Gestão? In: **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas Organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de Empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOBOTA, Aleksandra; PELJHAN, Darja. **Importance of different perspectives in integrated performance measurement systems**. Edição especial. In: Journal of Business management, 2012. P. 6 – 18. Disponível em: < <http://connection.ebscohost.com>>. Acessado em: 20 de março de 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação : o positivismo, a fenomenologia, o marxismo** . São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WILK, E. O. de. **A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do Cluster da Serra Gaúcha**. Porto Alegre, 2006. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Elementos Primários de Avaliação (EPAs)	
1	Liquidez
2	Lucratividade
3	Investimentos
4	Faturamento
5	Custos/Despesas variáveis
6	Orçamento
7	Fluxo de caixa
8	Custos Fixos
9	Aplicação de recursos
10	Captação de recursos
11	Prazo de Compra X Prazo de Venda
12	Cobrança
13	Credibilidade no mercado
14	Carga tributária
15	Inadimplência
16	Análise de crédito
17	Rentabilidade
18	Planejamento
19	Faturamento por funcionário
20	Despesas financeiras elevadas
21	Encargos sociais
22	Ponto de equilíbrio
23	Sustentabilidade
24	Logística
25	Estoque
26	Fornecedores
27	Poucos fornecedores
28	Relação com fornecedores
29	Relacionamentos
30	Qualidade
31	Competitividade
32	Preço de venda
33	Descontos concedidos

Elementos Primários de Avaliação (EPAs)	
34	Concorrentes
35	Participação no mercado
36	Expansão do mercado
37	Preocupação com meio ambiente
38	Espaço físico da empresa
39	Processos internos
40	Sistema de informação
41	Satisfação dos funcionários
42	Saúde dos colaboradores
43	Segurança
44	Comunicação interna
45	Equipe de vendas
46	Plano de Incentivos para vendedores
47	Capital humano
48	Treinamentos internos
49	Mão de obra treinada
50	Atendimento ao consumidor
51	Serviços
52	Falta de mão-de-obra qualificada
53	Condições das ferramentas de trabalho
54	Pós venda
55	Marketing
56	Força da imagem da empresa
57	Devoluções
58	Desperdícios
59	Pesquisa

APÊNDICE B – Conceitos orientados à ação

Nº	EPA	CONCEITO
1	Liquidez	1. Acompanhar o capital de giro da empresa ... necessitar de aumento de capital de giro.
2	Lucratividade	2.a. Realizar distribuição de lucros aos acionistas da empresa ... deixar de remunerar os acionistas. (Suprimido)
		2.b. Garantir capital próprio para pagar as dívidas da empresa ... ter necessidade de buscar recurso no mercado.
3	Investimentos	3. Aproveitar as oportunidades no mercado ... não investir.
4	Faturamento	4. Garantir que o faturamento cubra pelo menos os custos e despesas ... comprometer a sobrevivência da empresa.
5	Custos/Despesas variáveis	5. Ter controle dos custos e despesas variáveis ... comprometer o resultado da empresa.
6	Orçamento	6. Planejar o orçamento ... perder o controle e prejudicar os resultados.
7	Fluxo de caixa	7.a. Ter controle das entradas e saídas de caixa ... não saber de onde vem e para onde vai o dinheiro.
		7.b. Planejar o fluxo de caixa futuro ... comprometer a liquidez da empresa.
8	Custos Fixos	8.a. Garantir que o custo fixo seja adequado em relação ao faturamento ... ter prejuízos.
		8.b. Controlar os custos fixos ... comprometer a lucratividade da empresa.
9	Aplicação de recursos	9. Aplicar os recursos em ativos que tragam retorno para a empresa ... ter custos financeiros excessivos.
10	Captação de recursos	10.a. Planejar a captação de recursos de curto prazo ... buscar recurso urgente.
		10.b. Diminuir as taxas de juros pagas ... aumentar as despesas financeiras.
11	Prazo de Compra X Prazo de Venda	11. Acompanhar e controlar o ciclo financeiro ... necessitar aumento do capital de giro.

Nº	EPA	CONCEITO
12	Cobrança	12. Garantir que as contas sejam recebidas nos prazos de vencimento ...prejudicar a liquidez da empresa.
13	Credibilidade no mercado	13. Realizar os pagamentos nos prazos estabelecidos pelos credores ... perder credibilidade no mercado.
14	Carga tributária	14. Acompanhar a carga tributária ... comprometer a lucratividade.
15	Inadimplência	15. Acompanhar e controlar a inadimplência ... comprometer o fluxo de caixa.
16	Análise de crédito	16. Realizar análise de crédito dos clientes ... vender e não receber.
17	Rentabilidade	17. Acompanhar a rentabilidade sobre os investimentos ... ter custos financeiros excessivos. (Suprimido)
18	Planejamento	18. Realizar reuniões com metas de desempenho ... colaboradores não sabem o que se quer deles.
19	Faturamento por funcionário	19.a. Acompanhar o faturamento por funcionário ... desconhecer quanto cada funcionário agrega de valor.
		19.b. Aumentar o faturamento por funcionário ... desperdiçar recursos de mão-de-obra.
20	Despesas financeiras elevadas	20. Acompanhar as despesas financeiras ... desconhecer o impacto dessas despesas na lucratividade.
21	Encargos sociais	21. Controlar os custos com encargos sociais ... comprometer a lucratividade da empresa. (Suprimido)
22	Ponto de equilíbrio	22.a. Ter controle sobre o ponto de equilíbrio ... desconhecer o ponto de equilíbrio.
		22.b. Buscar atingir o ponto de equilíbrio em menor tempo ... perder lucratividade.
23	Sustentabilidade	23. Assegurar a sustentabilidade da empresa ... interromper as atividades no longo prazo.
24	Logística	24. Reduzir os custos com fretes ... diminuir a competitividade da empresa.
25	Estoque	25. Melhorar o controle de estoque e reduzir a quantidade de produtos em estoque ... ter

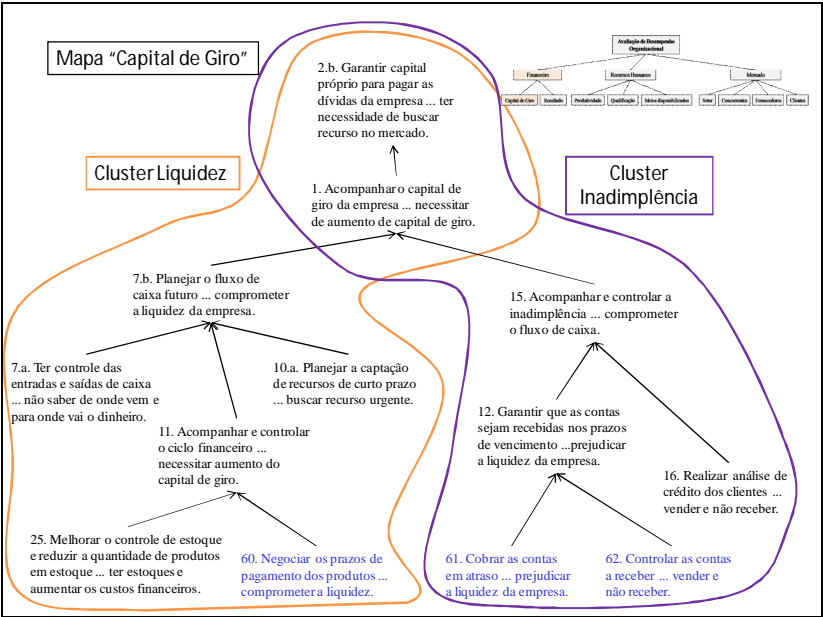
Nº	EPA	CONCEITO
		estoques e aumentar os custos financeiros.
26	Fornecedores	26.a. Garantir que os produtos recebidos do fornecedor sejam de qualidade ... comprometer a satisfação dos clientes.
		26.b. Assegurar que os fornecedores atendam aos prazos estabelecidos ... reduzir as vendas por falta de produtos.
27	Poucos fornecedores	27. Buscar novos fornecedores ... faltar produtos.
28	Relação com fornecedores	28. Ter bom relacionamento com os fornecedores ... atrasar pagamentos. (Suprimido)
29	Relacionamentos	29. Melhorar o atendimento para fidelizar parceiros ... perder parceiros e prejudicar o desempenho. (Suprimido)
30	Qualidade	30.a. Assegurar a qualidade dos produtos ... ter reclamações e deixar o cliente insatisfeito.
		30.b. Ter qualidade diferenciada em relação aos concorrentes ... reduzir as vendas.
31	Competitividade	31.a. Assegurar que o produto seja competitivo no mercado ... perder clientes e faturamento.
		31.b. Acompanhar o preço de venda para que seja compatível ao mercado ... comprometer o faturamento da empresa.
32	Preço de venda	32. Garantir que os preços de vendas praticados atendam as necessidades da empresa ... vender com muito desconto.
33	Descontos concedidos	33.a. Garantir que os descontos concedidos sejam compatíveis com as políticas da empresa ... comprometer a lucratividade.
		33.b. Utilizar os descontos aos clientes para aumentar o faturamento ... diminuir a lucratividade.
34	Concorrentes	34.a. Acompanhar o crescimento dos concorrentes ... perder participação no mercado.
		34.b. Estruturar a empresa para fazer frente aos concorrentes ... ficar vulnerável aos ataques da concorrência.

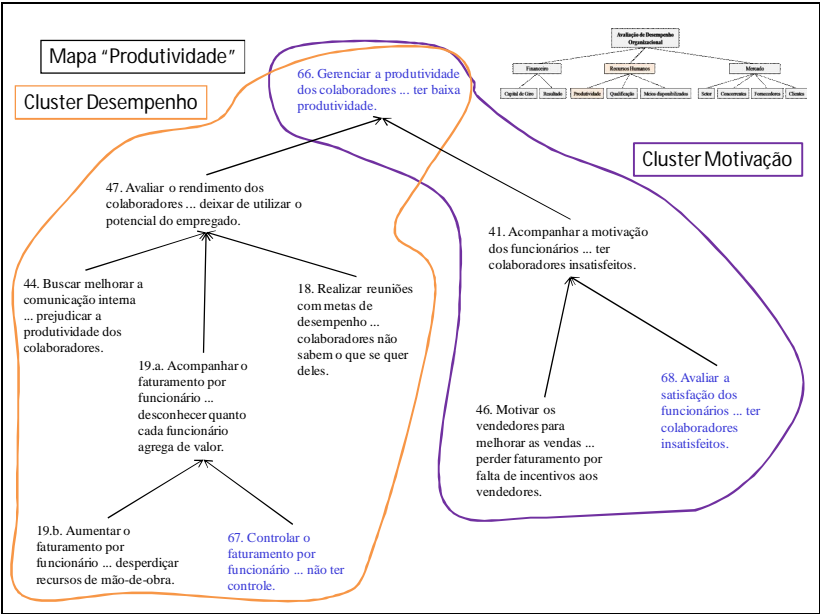
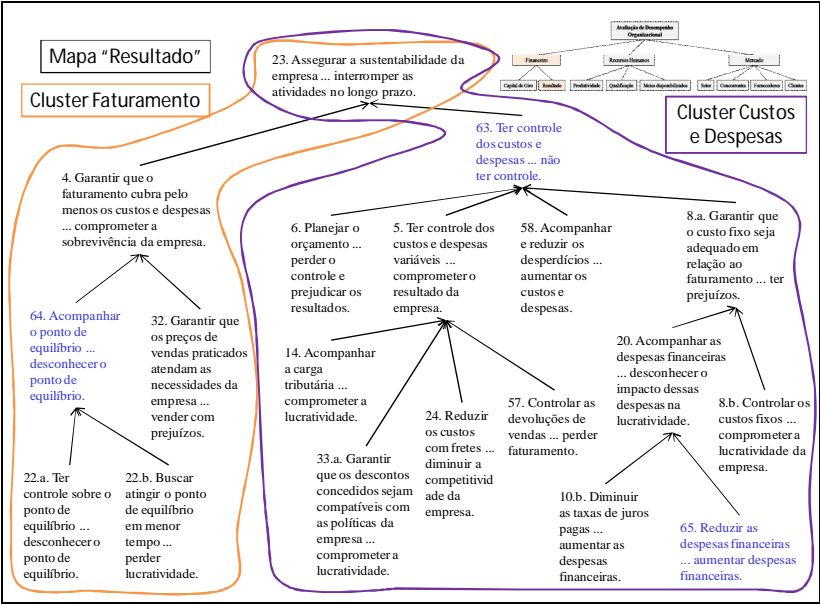
Nº	EPA	CONCEITO
35	Participação no mercado	35. Acompanhar a participação no mercado ... ficar sem saber as possibilidades de crescimento.
36	Expansão do mercado	36. Aumentar a participação no mercado ... deixar de alavancar as vendas.
37	Preocupação com meio ambiente	37. Destinar os resíduos para locais adequados ... comprometer a imagem da empresa.
38	Espaço físico da empresa	38. Buscar melhorar a utilização dos espaços disponíveis na loja ... ter materiais fora do local planejado.
39	Processos internos	39. Melhorar os processos internos para melhorar o atendimento ... demora nos processos. (Suprimido)
40	Sistema de informação	40.a. Assegurar que o sistema de informação atenda as necessidades da empresa ... prejudicar os processos internos.
		40.b. Melhorar os processos internos através dos sistemas de informação ... perder muito tempo nos processos internos.
41	Satisfação dos funcionários	41. Acompanhar a motivação dos funcionários ... ter colaboradores insatisfeitos.
42	Saúde dos colaboradores	42. Assegurar ambiente de trabalho saudável ... ter problemas de insalubridade.
43	Segurança	43. Assegurar que as normas de segurança física dos trabalhadores sejam cumpridas ... ter acidentes físicos de trabalho.
44	Comunicação interna	44. Buscar melhorar a comunicação interna ... prejudicar a produtividade dos colaboradores.
45	Equipe de vendas	45. Melhorar a prestação de serviços para fidelizar os clientes ... perder clientes e faturamento.
46	Plano de Incentivos para vendedores	46. Motivar os vendedores para melhorar as vendas ... perder faturamento por falta de incentivos aos vendedores.
47	Capital humano	47. Avaliar o rendimento dos colaboradores ... deixar de utilizar o potencial do empregado.
48	Treinamentos internos	48. Melhorar a qualidade dos colaboradores para alavancar as vendas ... perder vendas pelo atendimento desqualificado.

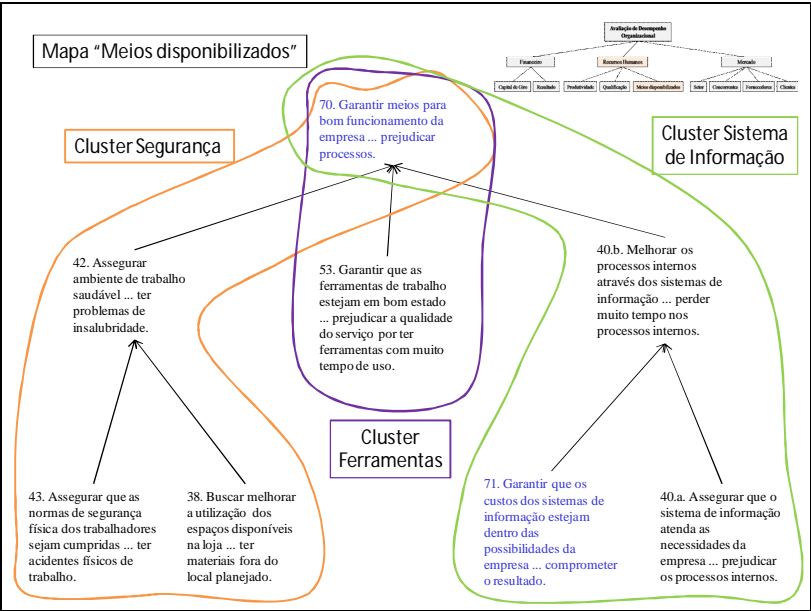
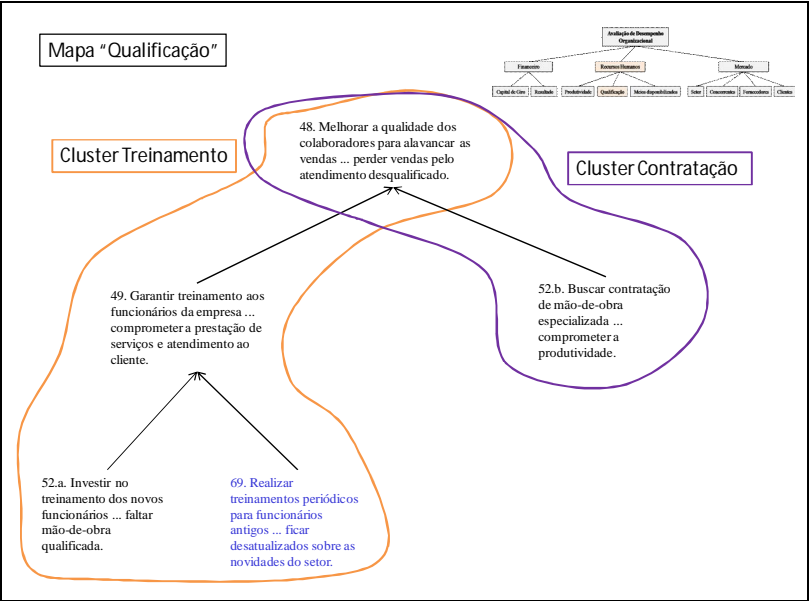
N°	EPA	CONCEITO
49	Mão de obra treinada	49. Garantir treinamento aos funcionários da empresa ... comprometer a prestação de serviços e atendimento ao cliente.
50	Atendimento ao consumidor	50. Garantir atendimento adequado ao consumidor ... perder clientes.
51	Serviços	51. Garantir serviços de qualidade na instalação ... deixar clientes insatisfeitos.
52	Falta de mão-de-obra qualificada	52.a. Investir no treinamento dos novos funcionários ... faltar mão-de-obra qualificada.
		52.b. Buscar contratação de mão-de-obra especializada ... comprometer a produtividade.
53	Condições das ferramentas de trabalho	53. Garantir que as ferramentas de trabalho estejam em bom estado ... prejudicar a qualidade do serviço por ter ferramentas com muito tempo de uso.
54	Pós venda	54. Fidelizar o cliente pelo contado após a venda ... perder contato com os clientes.
55	Marketing	55. Investir em marketing e propaganda para melhorar as vendas ... desconhecer se o investimento está aumentando as vendas, podendo desperdiçar recursos.
56	Força da imagem da empresa	56. Investir em marketing e propaganda para fortalecer o nome da empresa ... ser desconhecido no mercado.
57	Devoluções	57. Controlar as devoluções de vendas ... perder faturamento.
58	Desperdícios	58. Acompanhar e reduzir os desperdícios ... aumentar os custos e despesas.
59	Pesquisa	59. Realizar pesquisas de mercado ... ignorar informações importantes para a gestão.

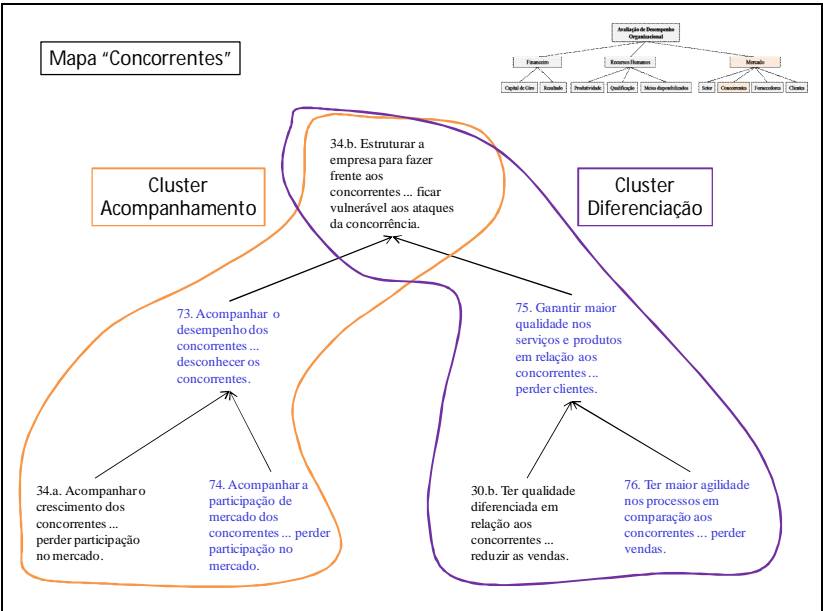
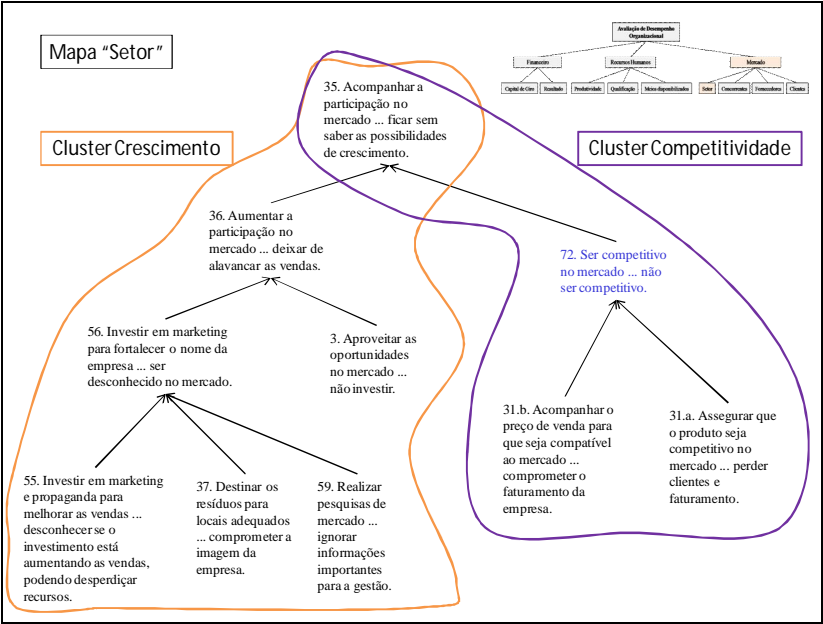
Conceitos que surgiram durante a construção dos Mapas Cognitivos
60. Negociar os prazos de pagamento ... comprometer a liquidez.
61. Cobrar as contas em atraso ... prejudicar a liquidez da empresa.
62. Controlar as contas a receber ... vender e não receber.
63. Ter controle dos custos e despesas ... não ter controle.
64. Acompanhar o ponto de equilíbrio ... desconhecer o ponto de equilíbrio.
65. Reduzir as despesas financeiras ... aumentar despesas financeiras.
66. Gerenciar a produtividade dos colaboradores ... ter baixa produtividade.
67. Controlar o faturamento por funcionário ... não ter controle.
68. Avaliar a satisfação dos funcionários ... ter colaboradores insatisfeitos.
69. Realizar treinamentos periódicos para funcionários antigos ... ficar desatualizados sobre as novidades do setor.
70. Garantir meios para bom funcionamento da empresa ... prejudicar processos.
71. Garantir que os custos dos sistemas de informação estejam dentro das possibilidades da empresa ... comprometer o resultado.
72. Ser competitivo no mercado ... não ser competitivo.
73. Acompanhar o desempenho dos concorrentes ... desconhecer os concorrentes.
74. Acompanhar a participação de mercado dos concorrentes ... perder participação no mercado.
75. Garantir maior qualidade nos serviços e produtos em relação aos concorrentes ... perder clientes.
76. Ter maior agilidade nos processos em comparação aos concorrentes ... perder vendas.
77. Gerenciar o relacionamento com os fornecedores ... não ter bom relacionamento com fornecedores.
78. Buscar melhorar a relação com os fornecedores ...comprometer o recebimento e a qualidade dos produtos.
79. Gerenciar o relacionamento com os clientes ... deixar clientes insatisfeitos.
80. Garantir serviços de qualidade nos consertos realizados ... deixar clientes insatisfeitos.
81. Ter processos para realizar o pós-venda ... perder oportunidade de vender mais.
82. Assegurar que as necessidades do cliente após a venda sejam atendidas ... deixar clientes insatisfeitos.

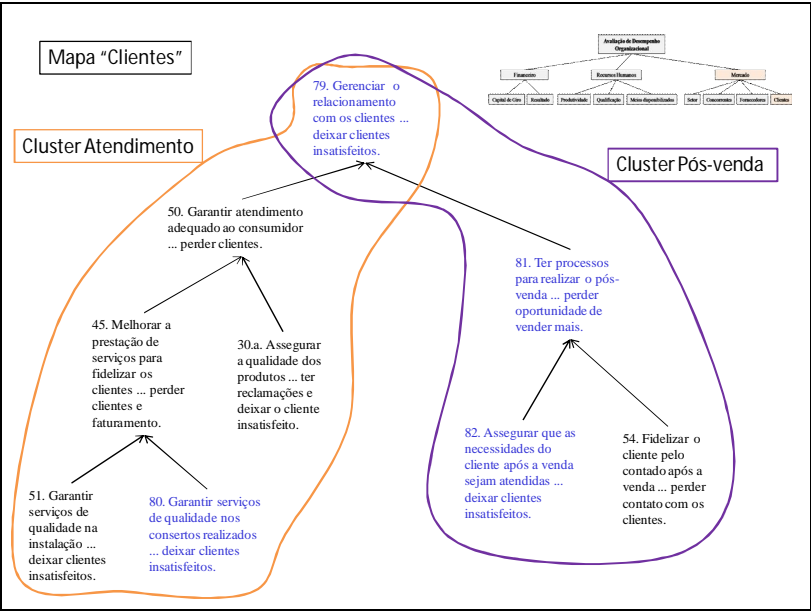
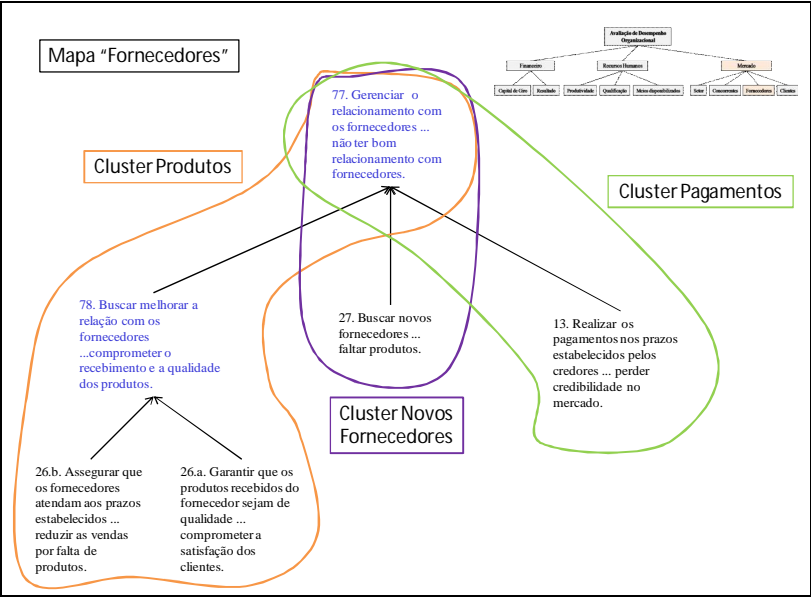
APÊNDICE C – Mapas Cognitivos e Clusters



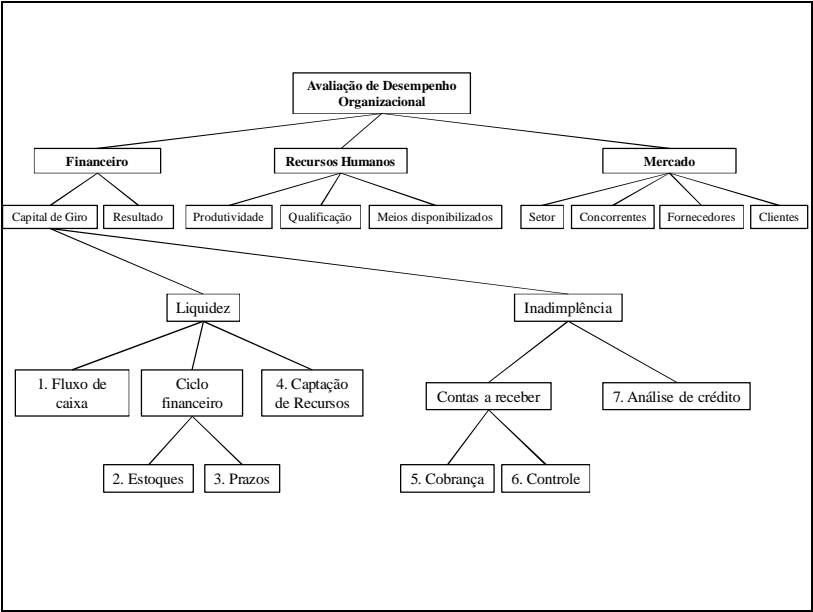


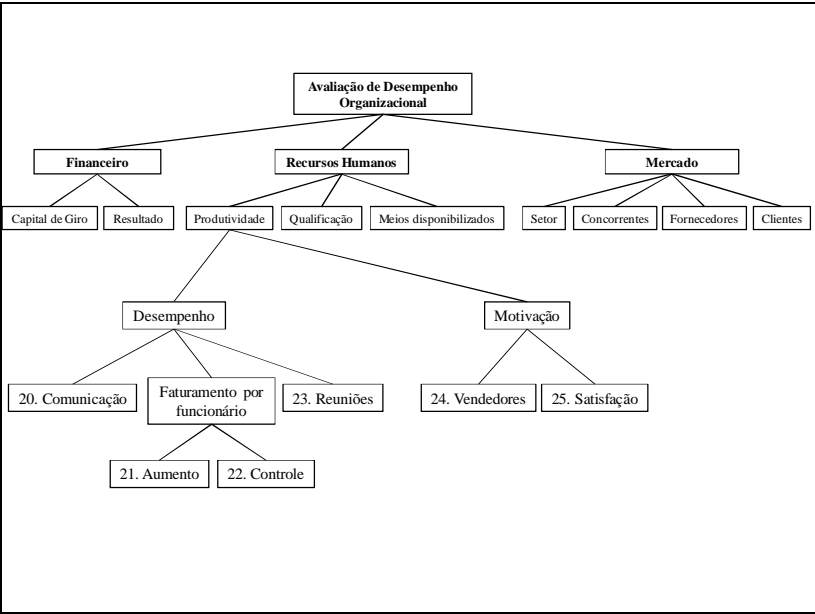
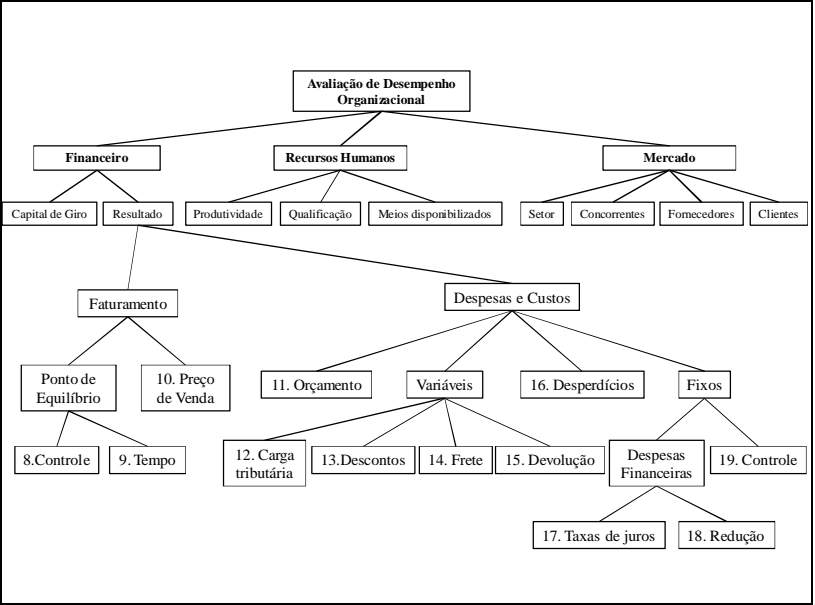


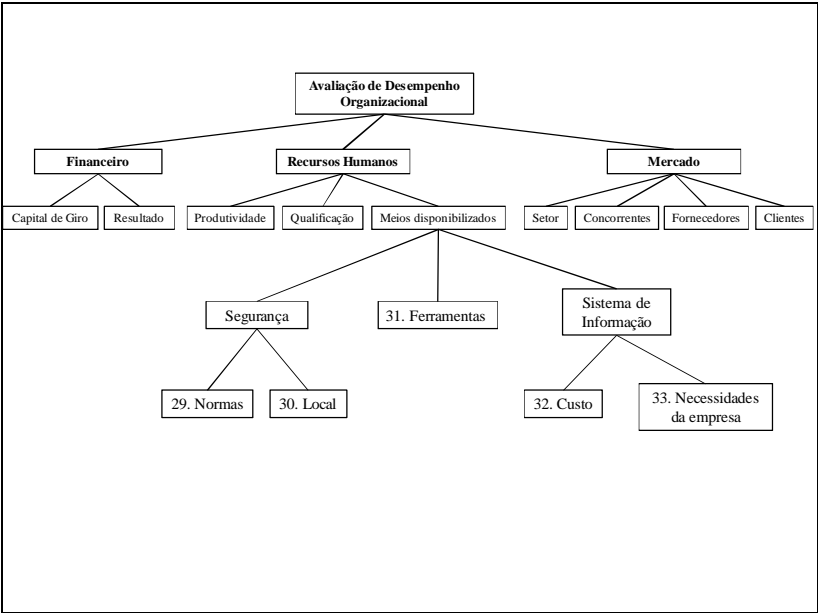
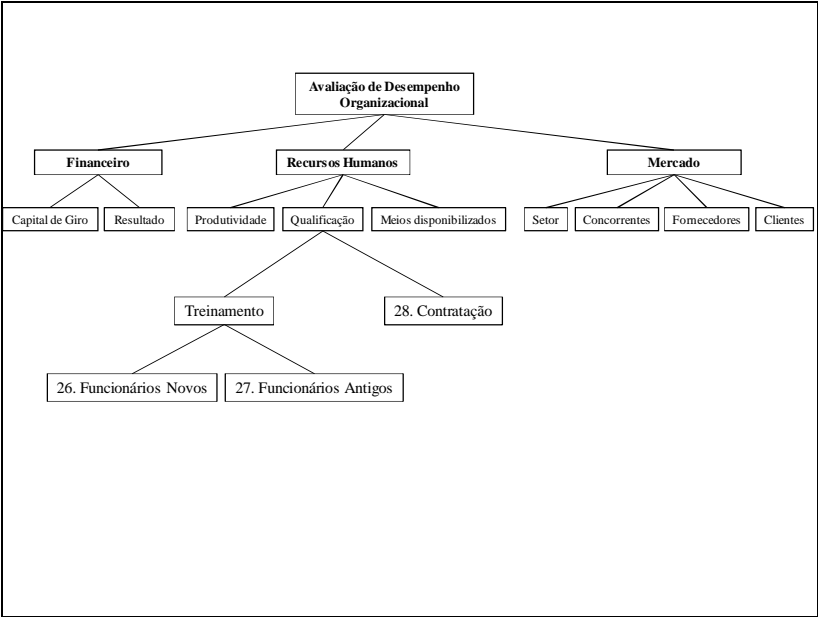


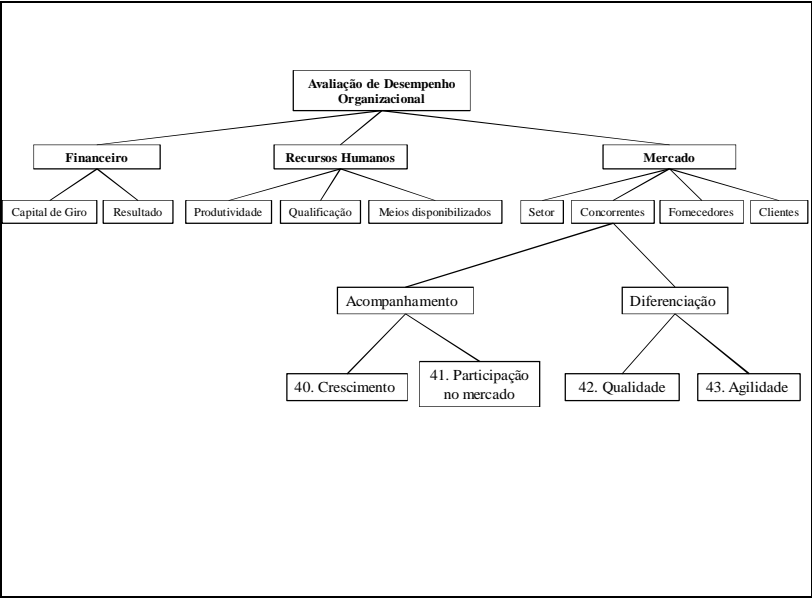
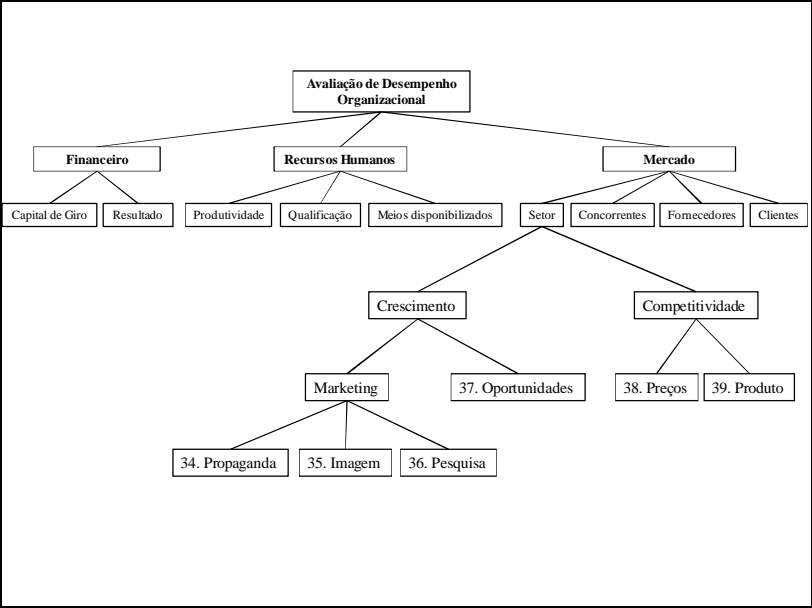


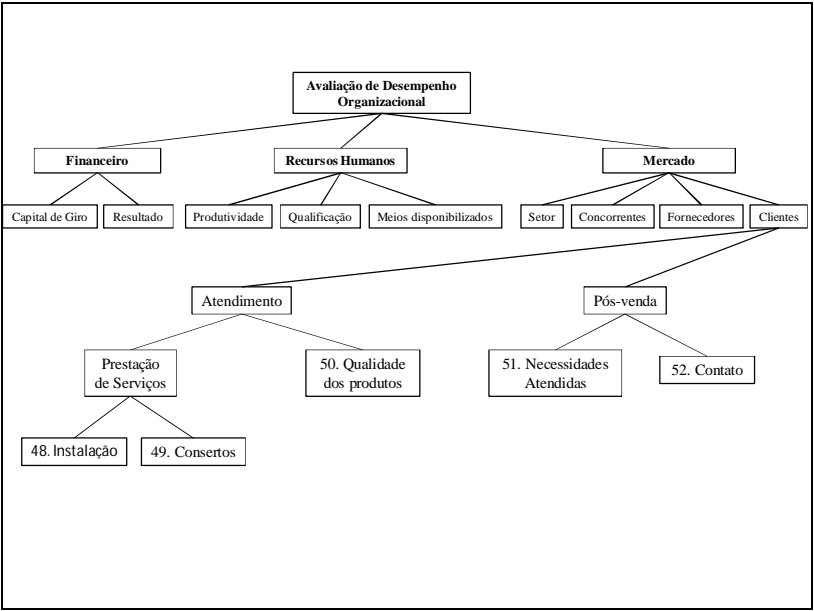
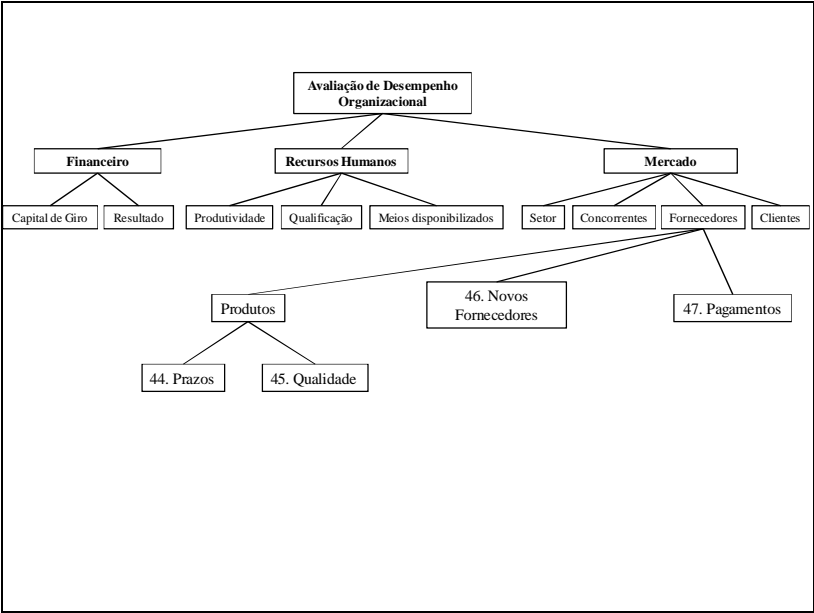
APÊNDICE D – Estrutura Hierárquica











APÊNDICE E – Descritores, Escala Macbeth e Função de Valor

Descritor 1: Fluxo de Caixa		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Controle de 100% das entradas e saídas de caixa.	
N4	Controle de 70% a 99% das entradas e saídas de caixa.	Bom
N3	Controle de 40% a 69% das entradas e saídas de caixa.	
N2	Controle de até 39% das entradas e saídas de caixa.	Neutro
N1	Não ter nenhum controle sobre as entradas e saídas de caixa.	

Descritor 2: Estoques		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 10% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	
N4	De 11% a 30% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	Bom
N3	De 31% a 50% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	
N2	De 51% a 70% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	Neutro
N1	Mais de 70% dos produtos ficam no estoque mais de 90 dias.	

Descritor 3: Prazos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	100% das compras com prazo de pagamento igual ou superior a 30 dias.	
N4	De 70% a 99% das compras com prazo de pagamento igual ou superior a 30 dias.	Bom
N3	De 40% a 69% das compras com prazo de pagamento igual ou superior a 30 dias.	
N2	De 10% a 39% das compras com prazo de pagamento igual ou superior a 30 dias.	Neutro
N1	Menos de 10% das compras com prazo de pagamento igual ou superior a 30 dias.	

Descritor 4: Captação de Recursos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Tem mais de três opções de fontes de captação de recursos no curto prazo.	
N4	Tem três opções de fontes de captação de recursos no curto prazo.	Bom
N3	Tem duas opções de fontes de captação de recursos no curto prazo.	
N2	Tem uma opção de fonte de captação de recursos no curto prazo.	Neutro
N1	Buscar fontes de captação de recursos.	

Descritor 5: Cobrança		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	100% dos títulos em cobrança recebidos em menos de 30 dias.	
N4	De 70% a 99% dos títulos em cobrança recebidos em menos de 30 dias.	Bom
N3	De 40% a 69% dos títulos em cobrança recebidos em menos de 30 dias.	
N2	De 10% a 39% dos títulos em cobrança recebidos em menos de 30 dias.	Neutro
N1	Menos de 10% dos títulos em cobrança recebidos em menos de 30 dias.	

Descritor 6: Controle		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 2% das contas a receber estão com mais de 15 dias em atraso.	
N4	De 2% a 4% das contas a receber estão com mais de 15 dias em atraso.	Bom
N3	De 5% a 7% das contas a receber estão com mais de 15 dias em atraso.	
N2	De 8% a 10% das contas a receber estão com mais de 15 dias em atraso.	Neutro
N1	Mais de 10% das contas a receber estão com mais de 15 dias em atraso.	

Descritor 7: Análise de Crédito		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	100% das vendas a prazo o departamento financeiro realizou análise de crédito nos últimos 60 dias.	
N4	De 70% a 99% das vendas a prazo o departamento financeiro realizou análise de crédito nos últimos 60 dias.	Bom
N3	De 40% a 69% das vendas a prazo o departamento financeiro realizou análise de crédito nos últimos 60 dias.	
N2	De 10% a 39% das vendas a prazo o departamento financeiro realizou análise de crédito nos últimos 60 dias.	Neutro
N1	Menos de 10% das vendas a prazo o departamento financeiro realizou análise de crédito nos últimos 60 dias.	

Descritor 8: Controle		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Verificar o ponto de equilíbrio da empresa mensalmente.	
N4	Verificar o ponto de equilíbrio da empresa bimestralmente.	Bom
N3	Verificar o ponto de equilíbrio da empresa semestralmente.	
N2	Verificar o ponto de equilíbrio da empresa anualmente.	Neutro
N1	Desconhecer o ponto de equilíbrio da empresa.	

Descritor 9: Tempo		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	A empresa levar menos de 15 dias para atingir o ponto de equilíbrio no mês.	
N4	A empresa levar de 16 a 20 dias para atingir o ponto de equilíbrio no mês.	Bom
N3	A empresa levar de 21 a 25 dias para atingir o ponto de equilíbrio no mês.	
N2	A empresa levar mais de 26 dias para atingir o ponto de equilíbrio no mês.	Neutro
N1	A empresa não atingir o ponto de equilíbrio no mês.	

Descritor 10: Preço de Venda		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Nenhuma venda foi realizada com prejuízo no último semestre.	
N4	Menos de 0,3% das vendas foram realizadas com prejuízo no último semestre.	Bom
N3	De 0,3% a 0,6% das vendas foram realizadas com prejuízo no último semestre.	
N2	De 0,7% a 1% das vendas foram realizadas com prejuízo no último semestre.	Neutro
N1	Mais de 1% das vendas foram realizadas com prejuízo no último semestre.	

Descritor 11: Orçamento		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Cumprir mais de 90% das metas estabelecidas para o semestre.	
N4	Cumprir de 61% a 90% das metas estabelecidas para o semestre.	Bom
N3	Cumprir de 30% a 60% das metas estabelecidas para o semestre.	
N2	Cumprir menos de 30% das metas estabelecidas para o semestre.	Neutro
N1	Não cumprir nenhuma das metas estabelecidas para o semestre.	

Descritor 12: Carga Tributária		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 10% do faturamento bruto de impostos pagos no semestre.	
N4	De 10% a 15% do faturamento bruto de impostos pagos no semestre.	Bom
N3	De 16% a 20% do faturamento bruto de impostos pagos no semestre.	
N2	De 21% a 25% do faturamento bruto de impostos pagos no semestre.	Neutro
N1	Mais de 25% do faturamento bruto de impostos pagos no semestre.	

Descritor 13: Descontos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 1% de descontos concedidos em relação ao faturamento bruto no semestre.	
N4	De 1% a 3% de descontos concedidos em relação ao faturamento bruto no semestre.	Bom
N3	De 4% a 6% de descontos concedidos em relação ao faturamento bruto no semestre.	
N2	De 7% a 9% de descontos concedidos em relação ao faturamento bruto no semestre.	Neutro
N1	Mais de 9% de descontos concedidos em relação ao faturamento bruto no semestre.	

Descritor 14: Frete		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Valor dos fretes pagos menor que 1% do valor das compras no semestre.	
N4	Valor dos fretes pagos de 1% a 3% do valor das compras no semestre.	Bom
N3	Valor dos fretes pagos de 4% a 6% do valor das compras no semestre.	
N2	Valor dos fretes pagos de 7% a 10% do valor das compras no semestre.	Neutro
N1	Valor dos fretes pagos maior que 10% do valor das compras no semestre.	

Descritor 15: Devoluções		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Valor das devoluções menor que 0,2% do valor das vendas no semestre.	
N4	Valor das devoluções de 0,2% a 0,4% do valor das vendas no semestre.	Bom
N3	Valor das devoluções de 0,5% a 0,7% do valor das vendas no semestre.	
N2	Valor das devoluções de 0,8% a 1% do valor das vendas no semestre.	Neutro
N1	Valor das devoluções maior que 1% do valor das vendas no semestre.	

Descritor 16: Desperdícios		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 1% dos materiais utilizados para a instalação e consertos são desperdiçados.	
N4	De 1% a 3% dos materiais utilizados para a instalação e consertos são desperdiçados.	Bom
N3	De 4% a 7% dos materiais utilizados para a instalação e consertos são desperdiçados.	
N2	De 8% a 10% dos materiais utilizados para a instalação e consertos são desperdiçados.	Neutro
N1	Mais de 10% dos materiais utilizados para a instalação e consertos são desperdiçados.	

Descritor 17: Taxa de juros		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Não precisa pagar juros.	
N4	Valor dos juros pagos menor que 1% do faturamento líquido da empresa no semestre.	Bom
N3	Valor dos juros pagos de 1% a 2,5% do faturamento líquido da empresa no semestre.	
N2	Valor dos juros pagos de 2,6% a 5% do faturamento líquido da empresa no semestre.	Neutro
N1	Valor dos juros pagos maior que 5% do faturamento líquido da empresa no semestre.	

Descritor 18: Redução		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Valor gasto com despesas financeiras até 0,2% do faturamento líquido da empresa no semestre.	
N4	Valor gasto com despesas financeiras de 0,2 a 0,4% do faturamento líquido da empresa no semestre.	Bom
N3	Valor gasto com despesas financeiras de 0,5% a 0,7% do faturamento líquido da empresa no semestre.	
N2	Valor gasto com despesas financeiras de 0,8% a 1% do faturamento líquido da empresa no semestre.	Neutro
N1	Valor gasto com despesas financeiras maior que 1% do faturamento líquido da empresa no semestre.	

Descritor 19: Controle		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Custos fixos menor que 20% do faturamento bruto no bimestre.	
N4	Custos fixos de 20% a 30% do faturamento bruto no bimestre.	Bom
N3	Custos fixos de 31% a 40% do faturamento bruto no bimestre.	
N2	Custos fixos de 41% a 50% do faturamento bruto no bimestre.	Neutro
N1	Custos fixos maior que 50% do faturamento bruto no bimestre.	

Descritor 20: Comunicação		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	A empresa utiliza mais de 3 meios de comunicação interna (intranet, reuniões, e-mail, mural, etc.).	
N4	A empresa utiliza 3 meios de comunicação interna (intranet, reuniões, e-mail, mural, etc.).	Bom
N3	A empresa utiliza 2 meios de comunicação interna (intranet, reuniões, e-mail, mural, etc.).	
N2	A empresa utiliza 1 meios de comunicação interna (intranet, reuniões, e-mail, mural, etc.).	Neutro
N1	A empresa não utiliza meios de comunicação interna.	

Descritor 21: Aumento		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Aumento de mais de 15% do faturamento por funcionário em relação ao último ano.	
N4	Aumento de 10% a 15% do faturamento por funcionário em relação ao último ano.	Bom
N3	Aumento de 5% a 9% do faturamento por funcionário em relação ao último ano.	
N2	Aumento de menos de 5% do faturamento por funcionário em relação ao último ano.	Neutro
N1	Diminuir o faturamento por funcionário em relação ao último ano.	

Descritor 22: Controle		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Verificar o faturamento por funcionário mensalmente.	
N4	Verificar o faturamento por funcionário trimestralmente.	Bom
N3	Verificar o faturamento por funcionário semestralmente.	
N2	Verificar o faturamento por funcionário anualmente.	Neutro
N1	Não ter controle do faturamento por funcionário.	

Descritor 23: Reuniões		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Realiza uma reunião com metas de desempenho por mês.	
N4	Realiza uma reunião com metas de desempenho por trimestre.	Bom
N3	Realiza uma reunião com metas de desempenho por semestre.	
N2	Realiza uma reunião com metas de desempenho por ano.	Neutro
N1	Não realiza reuniões com metas de desempenho.	

Descritor 24: Vendedores		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N4	Estabelece metas de vendas, premia quando alcançadas e distribui lucros.	
N3	Estabelece metas de vendas e premia quando alcançadas.	Bom
N2	Estabelece metas de vendas.	Neutro
N1	Não se preocupa com a motivação dos vendedores.	

Descritor 25: Satisfação		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N4	Mais de 80% dos funcionários atribuíram nota 7 ou mais na pesquisa de satisfação do emprego.	
N3	De 50% a 80% dos funcionários atribuíram nota 7 ou mais na pesquisa de satisfação do emprego.	Bom
N2	De 20% a 49% dos funcionários atribuíram nota 7 ou mais na pesquisa de satisfação do emprego.	Neutro
N1	Menos de 20% dos funcionários atribuíram nota 7 ou mais na pesquisa de satisfação do emprego.	

Descritor 26: Funcionários novos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Realizou mais de três treinamentos para os funcionários novos no último ano.	
N4	Realizou três treinamentos para os funcionários novos no último ano.	Bom
N3	Realizou dois treinamentos para os funcionários novos no último ano.	
N2	Realizou um treinamento para os funcionários novos no último ano.	Neutro
N1	Não realizou treinamentos para os funcionários novos no último ano.	

Descritor 27: Funcionários antigos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Realizou mais de três treinamentos para os funcionários antigos no último ano.	
N4	Realizou três treinamentos para os funcionários antigos no último ano.	Bom
N3	Realizou dois treinamentos para os funcionários antigos no último ano.	
N2	Realizou um treinamento para os funcionários antigos no último ano.	Neutro
N1	Não realizou treinamentos para os funcionários antigos no último ano.	

Descritor 28: Contratação		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Todas as contratações foram realizadas através de processo formal no último ano.	
N4	De 70% a 99% das contratações foram realizadas através de processo formal no último ano.	Bom
N3	De 40% a 69% das contratações foram realizadas através de processo formal no último ano.	
N2	De 10% a 39% das contratações foram realizadas através de processo formal no último ano.	Neutro
N1	Menos de 10% das contratações foram realizadas através de processo formal no último ano.	

Descritor 29: Normas		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Todas as normas de segurança foram cumpridas no semestre.	
N4	De 70% a 99% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	Bom
N3	De 40% a 69% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	
N2	De 10% a 39% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	Neutro
N1	Menos de 10% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	

Descritor 30: Local		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Todas as normas de segurança foram cumpridas no semestre.	
N4	De 70% a 99% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	Bom
N3	De 40% a 69% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	
N2	De 10% a 39% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	Neutro
N1	Menos de 10% das normas de segurança foram cumpridas no semestre.	

Descritor 31: Ferramentas		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N4	Ferramentas novas e em ótimo estado.	
N3	Ferramentas em bom estado.	Bom
N2	Ferramentas em médio estado.	Neutro
N1	Ferramentas em estado ruim.	

Descritor 32: Custo		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Custo muito baixo (até R\$ 300,00 mensais)	
N4	Custo ser baixo (de R\$ 301,00 a R\$ 600,00 mensais)	Bom
N3	Custo médio (de R\$ 601,00 a R\$ 900,00 mensais)	
N2	Custo ser elevado (de R\$ 901,00 a R\$ 1200,00 mensais)	Neutro
N1	Custo ser muito elevado (acima de R\$ 1200,00 mensais)	

Descritor 33: Necessidades da empresa		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Ir além das necessidades da empresa	
N4	Suprir todas as necessidades operacionais e gerenciais da empresa	Bom
N3	Suprir de 70% a 99% das necessidades operacionais e gerenciais da empresa	
N2	Suprir de 30% a 69% das necessidades operacionais e gerenciais da empresa	Neutro
N1	Suprir menos de 30% das necessidades operacionais e gerenciais da empresa	

Descritor 34: Propaganda		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Mais de 2% do faturamento líquido foi investido em marketing e propaganda no ano.	
N4	De 1,3% a 2% do faturamento líquido foi investido em marketing e propaganda no ano.	Bom
N3	De 0,5% a 1,2% do faturamento líquido foi investido em marketing e propaganda no ano.	
N2	Menos de 0,5% do faturamento líquido foi investido em marketing e propaganda no ano.	Neutro
N1	Não houve investimento em marketing e propaganda no ano.	

Descritor 35: Imagem		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Mais de 95% dos resíduos gerados foram destinados a locais próprios para o descarte no último semestre.	
N4	De 75% a 95% dos resíduos gerados foram destinados a locais próprios para o descarte no último semestre.	Bom
N3	De 50% a 74% dos resíduos gerados foram destinados a locais próprios para o descarte no último semestre.	
N2	De 25 a 49% dos resíduos gerados foram destinados a locais próprios para o descarte no último semestre.	Neutro
N1	Menos de 25% dos resíduos gerados foram destinados a locais próprios para o descarte no último semestre.	

Descritor 36: Pesquisa		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Realiza pesquisa de mercado pelo menos 2 vezes ao ano.	
N4	Realiza pesquisa de mercado 1 vez ao ano.	Bom
N3	Realiza pesquisa de mercado 1 vez em 2 anos.	
N2	Busca informações em outras pesquisas realizadas no setor.	Neutro
N1	Não realiza pesquisas e não busca informações.	

Descritor 37: Oportunidades		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N4	Investimento de mais de 5% do faturamento líquido em modernização no último ano.	
N3	Investimento de 2,5% a 5% do faturamento líquido em modernização no último ano.	Bom
N2	Investimento de até 2,4% de seu faturamento líquido em modernização no último ano.	Neutro
N1	Nenhum investimento em modernização no último ano.	

Descritor 38: Preços		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	A empresa tem mais de 80% dos produtos com valor de venda dos principais concorrentes no último ano.	
N4	A empresa tem de 60% a 80% dos produtos com valor de venda dos principais concorrentes no último ano.	Bom
N3	A empresa tem de 40% a 59% dos produtos com valor de venda dos principais concorrentes no último ano.	
N2	A empresa tem de 20% a 39% dos produtos com valor de venda dos principais concorrentes no último ano.	Neutro
N1	A empresa tem menos de 20% dos produtos com valor de venda dos principais concorrentes no último ano.	

Descritor 39: Produto		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Vender produtos de 4 ou mais marcas entre as mais conhecidas no mercado.	
N4	Vender produtos de 3 marcas entre as mais conhecidas no mercado.	Bom
N3	Vender produtos de 2 marcas entre as mais conhecidas no mercado.	
N2	Vender produtos de 1 marcas entre as mais conhecidas no mercado.	Neutro
N1	Vender produtos de marcas desconhecidas.	

Descritor 40: Crescimento		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N3	A taxa de crescimento da empresa, no ano, é maior que a taxa de crescimento do setor.	Bom
N2	A taxa de crescimento da empresa, no ano, é igual a taxa de crescimento do setor.	Neutro
N1	A taxa de crescimento da empresa, no ano, é menor que a taxa de crescimento do setor.	

Descritor 41: Participação no mercado		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N3	Pesquisar a participação no mercado anualmente.	Bom
N2	Pesquisar a participação no mercado semestralmente.	Neutro
N1	Não pesquisar a participação no mercado.	

Descritor 42: Qualidade		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 0,5% dos produtos vendidos no último semestre apresentaram defeito.	
N4	De 0,5% a 0,9% dos produtos vendidos no último semestre apresentaram defeito.	Bom
N3	De 1% a 1,4% dos produtos vendidos no último semestre apresentaram defeito.	
N2	De 1,5% a 2% dos produtos vendidos no último semestre apresentaram defeito.	Neutro
N1	Mais de 2% dos produtos vendidos no último semestre apresentaram defeito.	

Descritor 43: Agilidade		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N4	Em mais de 90% dos processos a empresa é mais ágil que os concorrentes.	
N3	Em 60% a 90% dos processos a empresa é mais ágil que os concorrentes.	Bom
N2	Em 30% a 59% dos processos a empresa é mais ágil que os concorrentes.	Neutro
N1	Em menos de 30% dos processos a empresa é mais ágil que os concorrentes.	

Descritor 44: Prazos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	100% das entregas foram realizadas nos prazos estabelecidos no último semestre.	
N4	De 80% a 99% das entregas foram realizadas nos prazos estabelecidos no último semestre.	Bom
N3	De 60% a 79% das entregas foram realizadas nos prazos estabelecidos no último semestre.	
N2	De 40% a 59% das entregas foram realizadas nos prazos estabelecidos no último semestre.	Neutro
N1	Menos de 40% das entregas foram realizadas nos prazos estabelecidos no último semestre.	

Descritor 45: Qualidade		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Menos de 1% dos produtos foram recebidos com defeito no último semestre.	
N4	De 1% a 3% dos produtos foram recebidos com defeito no último semestre.	Bom
N3	De 4% a 6% dos produtos foram recebidos com defeito no último semestre.	
N2	De 7% a 10% dos produtos foram recebidos com defeito no último semestre.	Neutro
N1	Mais de 10% dos produtos foram recebidos com defeito no último semestre.	

Descritor 46: Novos fornecedores		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	A empresa tem mais de 12 fornecedores de produtos.	
N4	A empresa tem de 10 a 12 fornecedores de produtos.	Bom
N3	A empresa em de 6 a 9 fornecedores de produtos.	
N2	A empresa tem de 3 a 6 fornecedores de produtos.	Neutro
N1	A empresa tem menos de 3 fornecedores de produtos.	

Descritor 47: Pagamentos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N4	A empresa não deixou de honrar os pagamentos a credores nos prazos estabelecidos no último ano.	
N3	A empresa deixou de honrar um pagamento a credores no prazo estabelecido no último ano.	Bom
N2	A empresa deixou de honrar dois pagamentos a credores nos prazos estabelecidos no último ano.	Neutro
N1	A empresa deixou honrar três ou mais pagamentos a credores nos prazos estabelecidos no último ano.	

Descritor 48: Instalação		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Não ter nenhuma reclamação das instalações realizados no último semestre.	
N4	Até 3 reclamações das instalações realizados no último semestre.	Bom
N3	De 4 a 7 reclamações das instalações realizados no último semestre.	
N2	De 8 a 10 reclamações das instalações realizados no último semestre.	Neutro
N1	Mais de 10 reclamações das instalações realizados no último semestre.	

Descritor 49: Consertos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Não ter nenhuma reclamação dos consertos realizados no último semestre.	
N4	Até 3 reclamações dos consertos realizados no último semestre.	Bom
N3	De 4 a 7 reclamações dos consertos realizados no último semestre.	
N2	De 8 a 10 reclamações dos consertos realizados no último semestre.	Neutro
N1	Mais de 10 reclamações dos consertos realizados no último semestre.	

Descritor 50: Qualidade dos produtos		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	Não ter nenhuma reclamação da qualidade dos produtos no último semestre.	
N4	Até 3 reclamações da qualidade dos produtos no último semestre.	Bom
N3	De 4 a 7 reclamações da qualidade dos produtos no último semestre.	
N2	De 8 a 10 reclamações da qualidade dos produtos no último semestre.	Neutro
N1	Mais de 10 reclamações da qualidade dos produtos no último semestre.	

Descritor 51: Necessidades atendidas		
Nível	Descrição	Posição Bom e Neutro
N5	100% das reclamações foram atendidas no último semestre.	
N4	De 70% a 99% das reclamações foram atendidas no último semestre.	Bom
N3	De 40% a 69% das reclamações foram atendidas no último semestre.	
N2	De 10% a 39% das reclamações foram atendidas no último semestre.	Neutro
N1	Menos de 10% das reclamações foram atendidas no último semestre.	

Prazos

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	116.67	extrema
N4		nula	moderada	Diferença positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	fraca	0.00	moderada
N1					nula	-33.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Captação de Recursos

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-66.67	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Cobrança

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	116.67	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	fraca	0.00	moderada
N1					nula	-33.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Controle

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	fraca	0.00	moderada
N1					nula	-33.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Análise de Crédito						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	116.67
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	50.00
N2				nula	fraca	0.00
N1					nula	-33.33

extrema

mt. forte

forte

moderada

fraca

mt. fraca

nula

Julgamentos consistentes

OK?

Controle						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	125
N4		nula	forte	positiva	positiva	100
N3			nula	forte	positiva	50
N2				nula	forte	0
N1					nula	-50

extrema

mt. forte

forte

moderada

fraca

mt. fraca

nula

Julgamentos consistentes

OK?

Tempo						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	150.00
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	50.00
N2				nula	forte	0.00
N1					nula	-66.67

extrema

mt. forte

forte

moderada

fraca

mt. fraca

nula

Julgamentos consistentes

OK?

Preço de Venda						
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	150.00
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	50.00
N2				nula	fraca	0.00
N1					nula	-33.33

extrema

mt. forte

forte

moderada

fraca

mt. fraca

nula

Julgamentos consistentes

OK?

Orçamento

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	50.00
N2				nula	mt. forte	0.00
N1					nula	-83.33

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Carga tributária

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	fraca	0.00	moderada
N1					nula	-33.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	50.00
N2				nula	fraca	0.00
N1					nula	-33.33

Julgamentos consistentes

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00
N3			nula	moderada	positiva	50.00
N2				nula	fraca	0.00
N1					nula	-33.33

Julgamentos consistentes

Controle

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	150.00	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	fraca	0.00	moderada
N1					nula	-33.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Comunicação

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	150.00	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-66.67	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Aumento

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	mt. forte	0.00	moderada
N1					nula	-83.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Controle

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	137.5	extrema
N4		nula	forte	positiva	positiva	100.0	mt. forte
N3			nula	forte	positiva	50.0	forte
N2				nula	mt. forte	0.0	moderada
N1					nula	-62.5	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Reuniões

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	137.5	extrema
N4		nula	forte	positiva	positiva	100.0	mt. forte
N3			nula	forte	positiva	50.0	forte
N2				nula	mt. forte	0.0	moderada
N1					nula	-62.5	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Vendedores

	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N4	nula	moderada	positiva	positiva	200.00	extrema
N3		nula	moderada	positiva	100.00	mt. forte
N2			nula	forte	0.00	forte
N1				nula	-133.33	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

OK?

Satisfação

	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N4	nula	moderada	positiva	positiva	200	extrema
N3		nula	moderada	positiva	100	mt. forte
N2			nula	moderada	0	forte
N1				nula	-100	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

OK?

Funcionários Novos

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	150.00	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	forte	0.00	moderada
N1					nula	-66.67	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ferramentas							
	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N4	nula	moderada	positiva	positiva	200	extrema	
N3		nula	moderada	positiva	100	mt. forte	
N2			nula	moderada	0	forte	
N1				nula	-100	moderada	
						fraca	
						mt. fraca	
						nula	

Julgamentos consistentes

OK?

Custo								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	150	extrema	
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100	mt. forte	
N3			nula	moderada	positiva	50	forte	
N2				nula	moderada	0	moderada	
N1					nula	-50	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

OK?

Necessidades da Empresa								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	forte	positiva	positiva	positiva	166.67	extrema	
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte	
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte	
N2				nula	moderada	0.00	moderada	
N1					nula	-50.00	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

OK?

Propaganda								
	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual		
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33	extrema	
N4		Diferença fraca	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte	
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte	
N2				nula	forte	0.00	moderada	
N1					nula	-66.67	fraca	
							mt. fraca	
							nula	

Julgamentos consistentes

OK?

Novos Fornecedores

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	150	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50	forte
N2				nula	moderada	0	moderada
N1					nula	-50	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Pagamentos

	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N4	nula	moderada	positiva	positiva	200	extrema
N3		nula	moderada	positiva	100	mt. forte
N2			nula	moderada	0	forte
N1				nula	-100	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

OK?          

Instalação

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	forte	positiva	positiva	positiva	166.67	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	moderada	0.00	moderada
N1					nula	-50.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?          

Consertos

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	forte	positiva	positiva	positiva	166.67	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	moderada	0.00	moderada
N1					nula	-50.00	fraca
							mt. fraca
							nula











Julgamentos consistentes

OK?          

Qualidade dos Produtos

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	forte	positiva	positiva	positiva	166.67	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	moderada	0.00	moderada
N1					nula	-50.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?          

Necessidades Atendidas

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	extrema
N5	nula	mt. fraca	positiva	positiva	positiva	114.29	mt. forte
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	forte
N3			nula	forte	positiva	57.14	moderada
N2				nula	fraca	0.00	fraca
N1					nula	-28.57	mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

Contato

	N5	N4	N3	N2	N1	Escala atual	
N5	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	133.33	extrema
N4		nula	moderada	positiva	positiva	100.00	mt. forte
N3			nula	moderada	positiva	50.00	forte
N2				nula	fraca	0.00	moderada
N1					nula	-33.33	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

APÊNDICE F – Taxas de Substituição

Matriz de Roberts – Liquidez					
PVF	Fluxo de Caixa	Ciclo Financeiro	Captação de Recursos	Total	Ordem
Fluxo de Caixa	X	1	1	2	1°
Ciclo Financeiro	0	X	1	1	2°
Captação de Recursos	0	0	X	0	3°

Matriz de Roberts – Variáveis						
PVF	Carga Tributária	Descontos	Frete	Devolução	Total	Ordem
Carga Tributária	X	1	0	1	2	2°
Descontos	0	X	0	1	1	3°
Frete	1	1	X	1	3	1°
Devolução	0	0	0	X	0	4°

Matriz de Roberts - Despesas e Custos						
PVF	Orçamento	Variáveis	Desperdícios	Fixos	Total	Ordem
Orçamento	X	0	1	0	1	3°
Variáveis	1	X	1	0	2	2°
Desperdícios	0	0	X	0	0	4°
Fixos	1	1	1	X	3	1°

Matriz de Roberts – Desempenho					
PVF	Comunicação	Faturamento por Funcionário	Reuniões	Total	Ordem
Comunicação	X	0	0	0	3°
Faturamento por Funcionário	1	X	1	2	1°
Reuniões	1	0	X	1	2°

Matriz de Roberts - Meios Disponibilizados					
PVF	Segurança	Ferramentas	Sistema de Informação	Total	Ordem
Segurança	X	1	1	2	1°
Ferramentas	0	X	0	0	3°
Sistema de Informação	0	1	X	1	2°

Matriz de Roberts - Recursos Humanos					
	Produtividade	Qualificação	Meios Disponibilizados	Total	Ordem
Produtividade	X	1	1	2	1°
Qualificação	0	X	1	1	2°
Meios Disponibilizados	0	0	X	0	3°

Matriz de Roberts – Marketing					
PVF	Propaganda	Imagem	Pesquisa	Total	Ordem
Propaganda	X	0	1	1	2°
Imagem	1	X	1	2	1°
Pesquisa	0	0	X	0	3°

Matriz de Roberts – Fornecedores					
PVF	Produtos	Novos Fornecedores	Pagamentos	Total	Ordem
Produtos	X	1	1	2	1°
Novos Fornecedores	0	X	0	0	3°
Pagamentos	0	1	X	1	2°

Matriz de Roberts – Mercado						
PVF	Setor	Concorrentes	Fornecedores	Clientes	Total	Ordem
Setor	X	1	0	0	1	3°
Concorrentes	0	X	0	0	0	4°
Fornecedores	1	1	X	0	2	2°
Clientes	1	1	1	X	3	1°

Matriz de Roberts – Avaliação de Desempenho Organizacional					
PVF	Financeiro	Recursos Humanos	Mercado	Total	Ordem
Financeiro	X	1	1	2	1°
Recursos Humanos	0	X	0	0	3°
Mercado	1	1	X	2	1°

Ponderação (Ciclo Financeiro)

	[Estoques]	[Prazos]	[tudo inf.]	Escala atual
[Estoques]	nula	moderada	positiva	70
[Prazos]		nula	positiva	30
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Liquidez)

	[Fluxo de Caixa]	[Ciclo Financeiro]	[Captação de Recurso]	[tudo inf.]	Escala atual
[Fluxo de Caixa]	nula	fraca	positiva	positiva	53.84
[Ciclo Financeiro]		nula	forte	positiva	38.46
[Captação de Recurso]			nula	positiva	7.70
[tudo inf.]				nula	0.00

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Contas a Receber)

	[Cobrança]	[Controle]	[tudo inf.]	Escala atual
[Cobrança]	nula	nula	positiva	50
[Controle]	nula	nula	positiva	50
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Inadimplência)

	[Contas a Receber]	[Análise de Crédito]	[tudo inf.]	Escala atual
[Contas a Receber]	nula	mt. fraca	positiva	60
[Análise de Crédito]		nula	positiva	40
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Capital de Giro)

	[Liquidez]	[Inadimplência]	[tudo inf.]	Escala atual
[Liquidez]	nula	mt. fraca	positiva	70
[Inadimplência]		nula	positiva	30
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Ponto de Equilíbrio)

	[Tempo]	[Controle]	[tudo inf.]	Escala atual
[Tempo]	nula	mt. fraca	positiva	70
[Controle]		nula	positiva	30
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Faturamento)

	[Ponto de Equilíbrio]	[Preço de Venda]	[tudo inf.]	Escala atual
[Ponto de Equilíbrio]	nula	nula	positiva	50
[Preço de Venda]		nula	positiva	50
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Variáveis)

	[Frete]	[Carga Tributária]	[Descontos]	[Devolução]	[tudo inf.]	Escala atual
[Frete]	nula	fraca	positiva	positiva	positiva	42.85
[Carga Tributária]		nula	moderada	positiva	positiva	33.33
[Descontos]			nula	moderada	positiva	19.05
[Devolução]				nula	positiva	4.77
[tudo inf.]					nula	0.00

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Despesas Financeiras)

	[Taxa de Juros]	[Redução]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Taxa de Juros]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Redução]	nula	nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Fixos)

	[Despesas Financeiras]	[Controle]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Despesas Financeiras]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Controle]	nula	nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Despesas e Custos)

	[Fixos]	[Variáveis]	[Orçamento]	[Desperdícios]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Fixos]	nula	nula	positiva	positiva	positiva	38.89	extrema
[Variáveis]	nula	nula	forte	positiva	positiva	38.89	mt. forte
[Orçamento]			nula	fraca	positiva	16.66	forte
[Desperdícios]				nula	positiva	5.56	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Resultado)

	[Despesas e Custos]	[Faturamento]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Despesas e Custos]	nula	mt. fraca	positiva	65	extrema
[Faturamento]		nula	positiva	35	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Financeiro)

	[Capital de Giro]	[Resultado]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Capital de Giro]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Resultado]	nula	nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Faturamento por Funcionário)

	[Aumento]	[Controle]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Aumento]	nula	moderada	positiva	80	extrema
[Controle]		nula	positiva	20	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Desempenho)

	[Faturamento por Func.]	[Reuniões]	[Comunicação]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Faturamento por Func.]	nula	forte	positiva	positiva	61.53	extrema
[Reuniões]		nula	moderada	positiva	30.77	mt. forte
[Comunicação]			nula	positiva	7.70	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Motivação)

	[Satisfação]	[Vendedores]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Satisfação]	nula	nula	positiva	50	extrema
[Vendedores]	nula	nula	positiva	50	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Produtividade)

	[Desempenho]	[Motivação]	[tudo inf.]	Escala atual
[Desempenho]	nula	mt. fraca	positiva	60
[Motivação]		nula	positiva	40
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Treinamentos)

	[Funcionários Novos]	[Funcionários Antigos]	[tudo inf.]	Escala atual
[Funcionários Novos]	nula	nula	positiva	50
[Funcionários Antigos]	nula	nula	positiva	50
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Qualificação)

	[Treinamento]	[Contratação]	[tudo inf.]	Escala atual
[Treinamento]	nula	mt. fraca	positiva	65
[Contratação]		nula	positiva	35
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Segurança)

	[Normas]	[Local]	[tudo inf.]	Escala atual
[Normas]	nula	moderada	positiva	80
[Local]		nula	positiva	20
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

OK?

Ponderação (Sistema de Informação)

	[Necessidades da Empr]	[Custo]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Necessidades da Empr]	nula	fraca	positiva	7.5	extrema
[Custo]		nula	positiva	2.5	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Meios Disponibilizados)

	[Segurança]	[Sistema de Informaçã]	[Ferramentas]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Segurança]	nula	forte	positiva	positiva	61.53	extrema
[Sistema de Informaçã]		nula	moderada	positiva	30.77	mt. forte
[Ferramentas]			nula	positiva	7.70	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Recursos Humanos)

	[Produtividade]	[Qualificação]	[Meios Disponibilizad]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Produtividade]	nula	mt. fraca	positiva	positiva	40.00	extrema
[Qualificação]		nula	mt. fraca	positiva	35.00	mt. forte
[Meios Disponibilizad]			nula	positiva	25.00	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Marketing)

	[Imagem]	[Propaganda]	[Pesquisa]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Imagem]	nula	mt. fraca	positiva	positiva	50.00	extrema
[Propaganda]		nula	mt. fraca	positiva	33.33	mt. forte
[Pesquisa]			nula	positiva	16.67	forte
[tudo inf.]				nula	0.00	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

Ponderação (Crescimento)

	[Marketing]	[Oportunidades]	[tudo inf.]	Escala atual
[Marketing]	nula	mt. fraca	positiva	70
[Oportunidades]		nula	positiva	30
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Competitividade)

	[Preços]	[Produto]	[tudo inf.]	Escala atual
[Preços]	nula	nula	positiva	50
[Produto]	nula	nula	positiva	50
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Setor)

	[Crescimento]	[Competitividade]	[tudo inf.]	Escala atual
[Crescimento]	nula	nula	positiva	50
[Competitividade]	nula	nula	positiva	50
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Acompanhamento)

	[Crescimento]	[Participação no Merc]	[tudo inf.]	Escala atual
[Crescimento]	nula	mt. fraca	positiva	65
[Participação no Merc]		nula	positiva	35
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Diferenciação)

	[Qualidade]	[Agilidade]	[tudo inf.]	Escala atual
[Qualidade]	nula	forte	positiva	8.5
[Agilidade]		nula	positiva	1.5
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Concorrentes)

	[Acompanhamento]	[N1]	[tudo inf.]	Escala atual
[Acompanhamento]	nula	mt. fraca	positiva	5.5
[N1]		nula	positiva	4.5
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Prestação de Serviços)

	[Instalação]	[Consertos]	[tudo inf.]	Escala atual
[Instalação]	nula	nula	positiva	50
[Consertos]	nula	nula	positiva	50
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Atendimento)

	[Prestação de Serviço]	[Qualidade dos Produt]	[tudo inf.]	Escala atual
[Prestação de Serviço]	nula	nula	positiva	50
[Qualidade dos Produt]	nula	nula	positiva	50
[tudo inf.]			nula	0

Julgamentos consistentes

extrema
mt. forte
forte
moderada
fraca
mt. fraca
nula

Ponderação (Pós-venda)

	[Necessidades Atendidas]	[Contato]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Necessidades Atendidas]	nula	moderada	positiva	80	extrema
[Contato]		nula	positiva	20	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Clientes)

	[Atendimento]	[Pós-venda]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Atendimento]	nula	forte	positiva	85	extrema
[Pós-venda]		nula	positiva	15	mt. forte
[tudo inf.]			nula	0	forte
					moderada
					fraca
					mt. fraca
					nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Mercado)

	[Clientes]	[Fornecedores]	[Setor]	[Concorrentes]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Clientes]	nula	moderada	positiva	positiva	positiva	46.66	extrema
[Fornecedores]		nula	mt. fraca	positiva	positiva	26.67	mt. forte
[Setor]			nula	fraca	positiva	20.00	forte
[Concorrentes]				nula	positiva	6.67	moderada
[tudo inf.]					nula	0.00	fraca
							mt. fraca
							nula

Julgamentos consistentes

OK?

Ponderação (Avaliação de Desempenho Organizacional)

	[Mercado]	[Financeiro]	[Recursos Humanos]	[tudo inf.]	Escala atual	
[Mercado]	nula	nula	positiva	positiva	40	extrema
[Financeiro]		nula	mt. fraca	positiva	40	mt. forte
[Recursos Humanos]			nula	positiva	20	forte
[tudo inf.]				nula	0	moderada
						fraca
						mt. fraca
						nula

Julgamentos consistentes

OK?